

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Založení, provoz a řízení malé letecké společnosti ve všeobecném letectví

Establishment, operation and management of a small company in general aviation

DP – EF – KOB -2011 – 01

Bc. Rostislav Čěřovský

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Demel, katedra mezinárodního obchodu

Konzultant: Ing. Jan Zajíček, Air-Prague s.r.o.

Počet stran: 108

Počet příloh: 3

Datum odevzdání: 5. 5. 2011

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č.121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 29. 4. 2011

Bc. Rostislav Čerovský

Anotace a klíčová slova v ČJ

Tato diplomová práce se zabývá popsáním problematiky založení a provozu malé letecké společnosti v České republice, jako určitého typu malého a středního podnikání. Cílem diplomové práce je zpracovat přehled o specifikách a všech hlavních souvislostech tohoto oboru. V teoretické části je potom shrnuta problematika a definice malého a středního podnikání.

Dále jsou v této diplomové práci postupně představována specifika oboru s větší hloubkou detailů. Na závěr práce se v 5. kapitole nachází případová studie založení fiktivní firmy. Studie sleduje a analyzuje tento projekt především z hlediska podnikatelského záměru.

Práce tedy obsahuje jak teoretickou řešerši dané problematiky, tak i konkrétní postup a analýzu reálné situace, která využívá dané teoretické základny.

Klíčová slova:

Malé a střední podnikání, založení podniku, analýza trhu, případová studie

Anotace a klíčová slova v AJ

This master's thesis is dealing with problems of establishment, operation and management of a small company in general aviation in the Czech Republic as a specific form of business. The goal of this thesis is to elaborate overview of the main aspects of small aviation companies. Definitions of small and medium enterprises as well as its problems are described in the theoretical part.

Later in the thesis are discussed more details about running a small aviation company in a structured way. In the end in 5th chapter is a case study based on establishing and running of fictional company. The study analyses this project mainly from the point of view of business plan.

This master's thesis therefore contains theoretical background research as well as factual process and real situation analysis, which utilises mentioned theoretical background.

Key words:

Small and medium enterprises, establishment of company, market analysis, case study

Obsah

Prohlášení	5
Anotace a klíčová slova v ČJ.....	6
Anotace a klíčová slova v AJ	7
Seznam ilustrací a grafů	11
Seznam tabulek.....	12
Seznam zkratk a značek.....	13
Úvod	14
1. Provoz a řízení malé společnosti	15
1.1. Rozdělení mikro, malých a středních podniků	15
1.2. Význam mikro, malého a středního podnikání	17
1.3. Výhody a nevýhody mikro, malých a středních podniků	19
1.4. Podnikání mikro, malých a středních podniků v rámci volného pohybu osob, zboží a služeb v rámci jednotného evropského prostoru	20
1.5. Plánování podnikání – business plán	22
1.5.1. Definice podnikatelského plánu	23
1.5.2. Obsah podnikatelského plánu.....	26
1.5.3. Finanční plán jako součást podnikatelského plánu.....	28
1.6. Management / řízení malé firmy	28
2. Specifika podnikání v letectví	30
2.1. Podnikatelský plán společnosti podnikající ve všeobecném letectví.....	33
2.2. Produkt malé letecké společnosti.....	34
2.2.1. Potenciální zákazníci malé letecké společnosti	35
2.3. Analýza trhu a konkurence	37
2.3.1. Krátká historie malých leteckých společností v ČR po roce 1989	37

2.3.2.	Situace na českém trhu malých leteckých společností na začátku roku 2011..	39
2.3.3.	Malý pohled na světového leadera v oblasti provozování soukromých tryskových letadel.....	42
2.4.	Finanční plán – zakladatelský rozpočet	43
3.	Založení malé letecké společnosti v ČR.....	44
3.1.	Zvolení právní formy podnikání	44
3.2.	Formální založení společnosti.....	45
3.2.1.	Společenská smlouva.....	45
3.2.2.	Zápis společnosti do obchodního rejstříku	46
3.3.	Specifické nároky a požadavky na leteckého provozovatele.....	47
3.3.1.	Osvědčení leteckého přepravce – Air Operator Certificate (AOC).....	47
3.3.2.	Provozní licence k obchodní letecké přepravě	49
3.4.	Zakladatelský rozpočet	50
4.	Realizace obchodní strategie malé české letecké společnosti na volném trhu EU.....	51
4.1.	Pozice malé letecké společnosti na volném evropském trhu	52
4.2.	Možnosti vstupu malé letecké společnosti na evropský trh.....	53
4.2.1.	Poskytování aerotaxi se základnou v ČR	53
4.2.2.	Vytvoření základny v zahraničí.....	55
4.2.3.	Provozování letadel zahraničních klientů.....	56
5.	Založení malé letecké společnosti XY – případová studie.....	57
5.1.	Založení a zakladatelský rozpočet	57
5.2.	Provoz a řízení malé letecké společnosti v ČR.....	61
5.3.	Náklady na provoz společnosti samotné.....	62
5.4.	Náklady letadel	65
5.4.1.	Náklady na provozování letadel	65

5.4.2. Variabilní náklady letadel.....	70
5.5. Celkové náklady firmy na letovou hodinu.....	72
5.6. Příjmy společnosti XY	73
5.7. Hospodaření společnosti ve 2. roce	74
5.7.1. Vývoj nákladů (v prvních 3 letech)	75
5.7.2. Vývoj příjmů společnosti XY (v prvních 3 letech)	78
5.7.3. Vývoj hospodářského výsledku a schopnosti samofinancování společnosti v prvních třech letech	80
5.8. Změny ve výpočtech.....	84
5.8.1. Změna smlouvy o provozování letadla B200B – místo leasingu odměna majiteli, ten hradí leasing.....	84
5.8.2. Vliv zvýšení počtu odlétaných hodin letadel B200 plošně o 10%	88
5.8.3. Dopad změny rozložení letových hodin na rovnoměrnější vytížení v průběhu roku	91
Závěr.....	94
Seznam použité literatury	96
Internetové zdroje	97
Seznam příloh.....	99
Příloha A: Paragraf 27a obchodního zákoníku – co je potřeba přiložit pro zápis do obchodního rejstříku	100
Příloha B: Nejdůležitější legislativa pro civilní letectví v ČR.....	103
Příloha C: článek z časopisu Flying Revue číslo 2/2008	104

Seznam ilustrací a grafů

Obr. č. 1 - Vývoj počtu společností v EU v letech 2002 - 2008.....	18
Obr. č. 2 - Návaznost různých druhů podnikatelských plánů.....	25
Obr. č. 3 - Rozdělení letecké dopravy	31
Obr. č. 4 - Vývoj počtu letů ve vzdušném prostoru ČR za posledních 12 měsíců	32
Obr. č. 5 - Prostor pro cestující letadla Boeing 737 BBJ společnosti NetJets.....	40
Obr. č. 6 - Dolet za 1 hodinu letu z Prahy	53
Obr. č. 7 - Vývoj měsíčních hospodářských výsledků a schopnosti samofinancování v prvních měsících provozu.....	60
Obr. č. 8 - Počet letových hodin v prvních třech letech	62
Obr. č. 9 - Podíl měsíčních nákladů na provoz společnosti.....	62
Obr. č. 10 - Struktura měsíčních nákladů na provoz společnosti	63
Obr. č. 11 - Procentuální rozložení nákladů na provoz kanceláře	64
Obr. č. 12 - Rozložení fixních nákladů letadla B200	69
Obr. č. 13 - Rozložení fixních nákladů letadla B200 v % bez leasingových splátek	70
Obr. č. 14 - Měsíční náklady společnosti XY.....	75
Obr. č. 15 - Kumulativní vývoj nákladů společnosti XY	76
Obr. č. 16 - Příjmy společnosti XY	78
Obr. č. 17 - Kumulativní vývoj příjmů společnosti XY	79
Obr. č. 18 - Hospodářský výsledek společnosti a schopnost sebefinancování.....	81
Obr. č. 19 - Hospodářské výsledky společnosti za první 3 roky	83
Obr. č. 20 - Vývoj nákladů společnosti po změně smlouvy letadla B200B.....	85
Obr. č. 21 - Porovnání vývoje příjmů po změně smlouvy o provozování letadla B200B... 86	
Obr. č. 22 - Porovnání vývoje měsíčních hospodářských výsledků po změně smlouvy o provozování letadla B200B	87
Obr. č. 23 - Změna vývoje schopnosti společnosti sebefinancování v důsledku zvýšení počtu odlétaných hodin.....	89
Obr. č. 24 - Změna vývoje ročních výsledků v důsledku zvýšení počtu odlétaných hodin 90	
Obr. č. 25 - Vývoj nákladů po rovnoměrném rozložení letových hodin	91
Obr. č. 26 - Vývoj příjmů po rovnoměrném rozložení letových hodin	92
Obr. č. 27 - Vývoj schopnosti sebefinancování po rozložení letových hodin	93

Seznam tabulek

Tab. 1 - Rozdělení malých a středních podniků dle Evropské komise	15
Tab. 2 - Struktura podniků v EU dle velikosti.....	17
Tab. 3 - Zakladatelský rozpočet	58
Tab. 4 - Hospodářské výsledky za první 3 roky provozu.....	61
Tab. 5 - Mzdové náklady společnosti.....	63
Tab. 6 - Náklady na provoz kanceláře.....	64
Tab. 7 - Tabulka fixních nákladů letadla B200 ke grafu na obrázku č. 11.....	69
Tab. 8 - Celkové náklady na jednu 1 hodinu při 274 hodinách za rok (B200A).....	71
Tab. 9 - Celkové náklady na letovou hodinu jednotlivých letadel ve 2. roce provozu	73
Tab. 10 - Přehled nákladů společnosti za červenec 2. roku provozu.....	77
Tab. 11 - Celkové příjmy jednotlivých letadel v červenci 2. roku	80
Tab. 12 - Hospodářský výsledek jednotlivých letadel v 2.roce provozu.....	83
Tab. 13 - Porovnání hospodářských výsledků v jednotlivých letech po změně smlouvy o provozování letadla B200B	87
Tab. 14 - Dopady změny počtu letových hodin na roční hospodářské výsledky v jednotlivých letech.....	90

Seznam zkratek a značek

AOC	Air Operators Certificate – osvědčení leteckého provozovatele
CAMO	Continuous airworthiness management – oprávnění k údržbě pro zachování letové způsobilosti letadla
EASA	European Aviation Safety Agency – Evropská agentura pro bezpečnost v letectví
EU	Evropská unie
EUROSTAT	Evropský statistický úřad
ICAO	International Civil Aviation Organization – Mezinárodní organizace pro civilní letectví
SME	Small and medium enterprise – malý a střední podnik
ÚCL	Úřad pro civilní letectví

Úvod

V této diplomové práci bych rád představil možnosti a podmínky podnikání v oblasti všeobecného letectví. Práce se bude zabývat založením a provozem firmy ve velmi specifické oblasti, která nabízí mnoho zajímavého, ale v níž nelze uspět pouze s dobrými ekonomickými znalostmi a manažerskými dovednostmi. Pro úspěch na tomto poli je nutné znát i souvislosti z oboru. Téma práce jsem si vybral z několika důvodů, především zde vidím možnost uplatnit svoje získané znalosti ze studií, včetně odborné praxe ve společnosti Aerotaxi s.r.o. během bakalářského studia.

Na výběr tématu měla také bezesporu velký vliv skutečnost, že mám osobní kontakt se dvěma společnostmi, jež v oblasti všeobecného letectví na českém a potažmo evropském trhu působí. Díky tomu jsem měl možnost získat přístup k provozním informacím a budu tedy v této práci vycházet ze skutečných podkladů, včetně finančních.

V práci se zaměřím na dvě fáze života podniku, a sice na jeho založení a na provoz. Výsledkem by měl být ucelený pohled na vstup nově založené firmy na trh se všemi hlavními souvisejícími aspekty.

Při zpracování této diplomové práce jsem se snažil co nejlépe zachytit komplexní problematiku založení a provozu malé firmy v letectví, a nakonec jsem dospěl k názoru, že nejvhodnější bude do textu zpracovat zjednodušenou případovou studii. V tomto smyslu je v závěru práce uvedena taková studie založení a provozu fiktivní společnosti XY, jež má prokázat schopnost podnikatelského plánu fungovat, zejména pokud jde o pokrytí nákladů společnosti jejími příjmy.

V případové studii je počítáno s takovým objemem provozu, aby společnost byla schopna generovat určitý minimální zisk. Předmětem této práce není řešit, jak zajistit finanční prostředky pro financování společnosti.

1. Provoz a řízení malé společnosti

Podnikajícím subjektům jakékoliv velikosti přichází do cesty mnoho překážek a je potřeba tyto umět správně identifikovat. Díky tomu se potom lze správně vypořádat se všemi nástrahami, které čekají i na typický malý podnik.

Na úvod této práce se podívejme na definici „malé společnosti“. Zdálo by se, že se bude jednat o jednoduchou záležitost, ale opak je pravdou. Existuje několik pohledů na to, co je malá společnost, a přehledně to shrnul prof. Ing. Jaromír Veber, CSc. ve své knize *Podnikání malé a střední firmy*¹.

1.1. Rozdělení mikro, malých a středních podniků

Statistické pojetí zřejmě dává nejzákladnější rozdělení. V rámci příprav vstupu naší země do EU byla již v roce 1997 harmonizována národní statistika podle statistického úřadu EU (Eurostat), dle níž jsou společnosti rozděleny do 3 základních skupin:

- Malé podniky – do 20 zaměstnanců
- Střední podniky – do 100 zaměstnanců
- Velké podniky – 100 a více zaměstnanců.

Evropská komise² používá pro rozdělení společností na mikro, malé a střední podniky následující 4 kritéria: počet zaměstnanců, roční obrát společnosti, hodnota rozvahy společnosti a nezávislost společnosti.

Tab. 1 - Rozdělení malých a středních podniků dle Evropské komise

Malé a střední podniky	Počet zaměstnanců	Roční obrát	Roční hodnota rozvahy
Mikro podnik	< 10	≤ 2 mil €	≤ 10 mil €
Malý podnik	< 50	≤ 10 mil €	≤ 50 mil €
Střední podnik	< 250	≤ 50 mil €	≤ 43 mil €

Zdroj: European Commission 2005. *The new SME definition: User guide and model declaration*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2005. ISBN 92-894-7909-4

¹ VEBER, J.; SRPOVÁ J. a kol. 2005. *Podnikání malé a střední firmy*

² European Commission 2005. *The new SME definition: User guide and model declaration*, s. 14

Základním rozdělovacím hlediskem je počet zaměstnanců. Dále je potom možnost zvolit si kritérium ročního obrátu společnosti anebo hodnoty rozvahy společnosti. Tyto nemusí být splněny obě najednou, ale stačí pouze jedno z nich. Je to z důvodu rozdílu mezi výrobními a obchodními společnostmi, kdy obchodní společnosti dosahují z povahy podnikání vyšších obrátů oproti výrobním podnikům a Evropská unie proto hledala způsob, jak oba způsoby podnikání zrovnoprávnit pro účely zařazení do jednotlivých kategorií.

Jako poslední kritérium vystupuje nezávislost firmy. Podnik je z pohledu Komise EU autonomní, pokud nevlastní více než 25% jiného podniku a zároveň není více než 25% vlastního podniku v držení jediného cizího subjektu. Může být více investorů ve společnosti, kteří vlastní dohromady více než 25%, ale tito nesmí být vzájemně propojeni.

Podobné členění jako výše uvedené je podle **Zákona o podpoře malého a středního podnikání**³. Zákon dělí podniky následovně:

- Drobný podnikatel – méně než 10 zaměstnanců, rozsah aktiv menší než 180 mil. Kč nebo čistý obrat za poslední účetní období do 250 mil. Kč
- Malý podnikatel – méně než 50 zaměstnanců, rozsah aktiv menší než 180 mil. Kč nebo čistý obrat za poslední účetní období do 250 mil. Kč
- Malý a střední podnikatel – méně než 250 zaměstnanců, rozsah aktiv menší než 980 mil. Kč nebo čistý obrat za poslední účetní období do 1 450 mil. Kč

Pro své potřeby spojené s administrativou zavedla Česká správa sociálního zabezpečení vlastní **Klasifikaci ČSSZ**. Podlé této klasifikace se firmy rozdělují na „malé organizace“ s max. 25 zaměstnanci a všechny ostatní podniky jsou potom „organizace“⁴.

³ Zákon 47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání

⁴ VEBER, J.; SRPOVÁ J. a kol. Podnikání malé a střední firmy, s. 20.

1.2. Význam mikro, malého a středního podnikání

„Mikro, malé a střední podniky jsou motorem evropské ekonomiky. Jsou základním zdrojem pro pracovní místa, vytvářejí podnikatelského ducha a inovace v EU, a tím jsou klíčové pro podporu ekonomické soutěživosti a zaměstnanosti“⁵.

Tab. 2 - Struktura podniků v EU dle velikosti

	Mikro	Malé	Střední	Mikro, malé a střední	Velké	Celkem
Podniky						
Počet	19 058 000	1 424 000	226 000	20 708 000	43 000	20 751 000
%	91,8%	6,9%	1,1%	99,8%	0,2%	100,0%
Zaměstnanost						
Počet	39 630 000	27 652 000	22 665 000	89 947 000	43 414 000	133 361 000
%	29,7%	20,7%	17,0%	67,4%	32,6%	100,0%
Průměrný počet zaměstnanců na podnik						
	2,1	19,4	100,3	4,3	1009,6	6,4

Zdroj: European SMEs under Pressure : Annual report on EU Small and medium-sized enterprises 2009 [online]. Brussels : European Commission, 2010 [cit. 2011-04-06]. Dostupné z WWW: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/index_en.htm

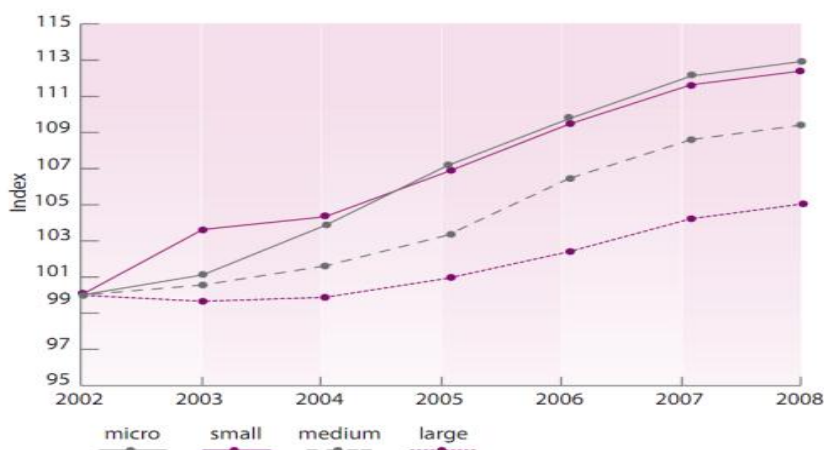
Význam malých a středních podniků pro naši a vlastně celoevropskou ekonomiku je obrovský. Jak dokládá tabulka č. 2, v rámci EU má průměrná firma pouhých 6 zaměstnanců a pouhých 0,2% ze všech více než 20 milionů podniků patří mezi ty velké. Malé a střední podniky tedy početně představují více než 99% všech firem v EU a zaměstnávají více než 67% pracujících obyvatel v Evropské unii.

Velké společnosti mají ale náskok, pokud se jedná o intenzitu využívání kapitálu, a s tím je potom spojena i mnohem větší produktivita pracovníků ve velkých společnostech. Z údajů z let 2002 až 2008 vyplývá, že zatímco pracovník v mikro-podniku přispěl na tvorbu hrubého domácího produktu v průměru ročně € 32 000 (cca 800 000 Kč), tak pracovník ve velké firmě přispěl k HDP své země téměř dvakrát tolik, přesně € 59 000 (cca 1 475 000 Kč) ⁶.

⁵ GUNTER VERHEUGEN, místopředseda komise EU a komisař pro podnikání a průmysl.

⁶ EUROPEAN COMMISSION 2005. The new SME definition: User guide and model declaration, s. 14

Mezi další skutečnosti patří fakt, že čím menší společnost, tím více dynamičtější takováto firma je, a také se jejich počet mnohem rychleji zvyšuje oproti velkým společnostem. Ve většině ukazatelů mají malé a střední podniky větší význam nebo váhu oproti velkým společnostem. Graf na obrázku č. 1 na předchozí stránce ukazuje dynamiku růstu počtu společností v EU v letech 2002 – 2006 včetně odhadu růstu v letech 2007 a 2008 ⁷.



Zdroj: European SMEs under Pressure : Annual report on EU Small and medium-sized enterprises 2009 [online]. Brussels : European Commission, 2010 [cit. 2011-04-06]. Dostupné z WWW: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/index_en.htm>

Obr. č. 1 - Vývoj počtu společností v EU v letech 2002 - 2008

Výchozím bodem je index 100 pro rok 2002, který představuje stejnou výchozí pozici pro všechny velikosti podniků. Graf poté ukazuje vývoj počtu společností v procentuálním vyjádření v jednotlivých letech a ukazuje, že například v roce 2006 byl počet mikro a malých společností oproti roku 2002 zhruba o 9% vyšší, kdežto střední podniky zaznamenaly 6% nárůst počtu a u velkých společností došlo k nárůstu jejich počtu pouze zhruba o 1% oproti výchozímu stavu.

V letech 2002 až 2008 byly mikro, malé a střední podniky „strojem na práci“, když nabízená pracovní místa rostla více jak dvakrát rychleji oproti velkým podnikům a mikro, malé a střední podniky vytvořily během 6 let téměř 9,5 milionů pracovních míst. Nelze však přehlédnout dopady současné ekonomické krize, která tu s námi stále je, a to i přes určité náznaky postupného zlepšování situace.

Začátek ekonomické krize znamenal problémy především velkých a středních firem. Proto i propouštění a neochota vyvážet nová pracovní místa postihla zejména tuto oblast

⁷ EUROPEAN COMMISSION 2005. The new SME definition: User guide and model declaration, s. 16

v roce 2009. Nicméně, o co byl sektor malých firem ušetřen na začátku krize, v o to horší situaci se nachází nyní. Mikro, malé a střední podniky jsou pod největším tlakem v době, kdy se obecně produkce jednotlivých ekonomik začíná opět zvyšovat a velké a střední firmy se pomalu začínají znovu rozvíjet. Evropská komise předpokládá, že v letech 2009 a 2010 ztratí sektor malých a středních podniků 3,25 milionů pracovních míst⁸. Svou roli v tomto vývoji určitě sehrají odborové organizace, které jsou běžné ve velkých podnicích a které se snaží mimo jiné udržet již zavedená pracovní místa.

Jak je možné se dočíst výše, tak mikro, malé a střední podniky mají nezastupitelnou úlohu v rámci ekonomiky ČR / EU. Podobnou roli potom tyto podniky hrají i v jiných vyspělých ekonomikách, jako jsou např. Spojené státy americké nebo Japonsko.

1.3. Výhody a nevýhody mikro, malých a středních podniků

Malé a střední podnikání představuje spoustu různých výhod jak pro zákazníky, tak i pro firmy samotné. Přínos pro zákazníky je většinou především v osobním přístupu, pružnosti a také ve znalosti místních poměrů na trhu. V dnešní době, kdy ve většině oborů je přítomna již poměrně silná konkurence, je potřeba se nějakým způsobem odlišit a právě osobní přístup může být tím rozhodujícím jazyčkem na vahách váhajícího odběratele či spotřebitele.

Kromě toho je malá firma schopna se rychle přizpůsobit novinkám na trhu, a může tak svoji výrobu změnit téměř ze dne na den, čehož velká firma se složitou výrobní infrastrukturou není schopna. Malé a střední firmy rovněž často dovedou snáze rozpoznat nové tržní příležitosti a rychleji jich využít. Kromě konkurence velkým firmám mohou malé firmy představovat i obchodní partnery velkých společností a dodávat jim svoje výrobky či služby. Díky svému postavení jsou malé firmy mnohdy protiváhou velkým hráčům na trhu s téměř monopolním postavením.

Mezi hlavní nevýhody malých a středních firem patří především podkapitalizace oproti velkým podnikům. Kromě toho, že samotné vlastní zdroje jsou omezené, tak mají mikro, malé a střední podniky mnohem složitější přístup ke zdrojům cizím. Celkem nepochopitelně bylo v naší zemi v posledních letech mnohem těžší získat obchodní úvěr na pár set tisíc, nebo několik málo milionů, oproti mnohamilionovým úvěrům, které banky velice rády firmám poskytovaly.

⁸ EUROPEAN COMMISSION 2005. The new SME definition: User guide and model declaration, s. 16

Celý problém se ještě více projevil nyní v době ekonomické krize, kdy banky v podstatě přestaly poskytovat půjčky a úvěry mikro, malým a středním podnikům. Zcela jistě tento fakt přispěl i ke zhoršení už tak ne zcela ideální platební morálky v České republice. Mezi další nevýhody potom určitě patří i skutečnost, že malé a střední firmy nemají takové možnosti získávat větší projekty, mezi nimiž mohou často být i veřejné soutěže o státní zakázky.

Důsledkem podkapitalizace malých a středních firem je potom nemožnost, nebo to je alespoň mimořádně složité, zajistit si vysoce kvalifikované pracovníky v příslušných oborech, a také se mnohdy musí malý podnik vypořádat s nedostatkem pracovníků. To má za následek, že se spojují různé funkce, často i velmi nesourodé, do jedné pracovní pozice.

1.4. Podnikání mikro, malých a středních podniků v rámci volného pohybu osob, zboží a služeb v rámci jednotného evropského prostoru

V souvislosti se vstupem České republiky do Evropské unie došlo i k výrazné změně v možnostech podnikání. Pro mikro, malé, střední, ale i velké podniky se otevřely zcela nové možnosti. Spolu s nimi ale samozřejmě přišly i nové hrozby. Pokud se kterákoliv společnost rozhodne vstoupit na jiný trh v rámci EU, bude k tomu mít minimální překážky, tedy alespoň ty formální. To samozřejmě značně zvyšuje riziko nárůstu konkurence na domácím trhu ze strany firem z jiných členských států EU, které již mohou mít dlouholeté zkušenosti s podnikáním a rozhodnou se je uplatnit na novém trhu.

Je zřejmé, že malý podnik s 5 zaměstnanci vyrábějící nábytek někde v Podkrkonoší bude těžko expandovat například do jižní Francie. Rovněž řemeslník z Prahy se dvěma pomocníky bude jen velmi složitě rozvíjet svoji činnost například na východním Slovensku. Na druhou stranu jsou tu ale oblasti – zejména ve službách – kde je velice dobře možné využít všech výhod, jež naše členství v EU přináší, a to i v rámci malých firem. Nejlépe tohoto asi mohou využít firmy působící v oblasti dopravy vzhledem k tomu, že ke své činnosti využívají dopravních prostředků a mají tak své „výrobní“ kapacity velice flexibilní. A právě malé firmy v oblasti všeobecného letectví, které jsou předmětem této práce, mohou velice jednoduše pronikat na trhy po celé EU.

Problematika otevřeného trhu pro malé a střední podniky je velice přehledně shrnuta v knize „Podnikání malé a střední firmy“ od autorů Vebera, Srpové a kol.⁹:

„Teoretická příležitost v podobě dalšího uvolnění obchodních překážek a volného přístupu na zahraniční trhy se stává faktickou příležitostí zvláště pro malé a střední podniky, které mají se zahraničněobchodními aktivitami zkušenosti a do tohoto typu podnikání jsou delší dobu zapojeny.

Rozšíření podnikatelských aktivit do zahraničí pochopitelně předpokládá velmi dobré jazykové znalosti, a to nejen obchodníků, ale i dalších pracovníků, kteří mají přicházet do styku se zákazníky. Paralelně k tomu je třeba připravit propagační materiály v příslušných jazycích, zajímat se o kulturní zvyklosti či zvláštnosti teritorií atd.

Na druhé straně ohrožení z nástupu zahraniční konkurence nelze podceňovat. Handicap horší znalosti místních poměrů jsou zahraniční konkurenti schopni řešit najmutím místních pracovníků. Předností zahraničních firem obvykle bývá značná kapitálová síla, kterou lze využít k vybudování místní sítě provozoven apod.

Výše uvedené obecné závěry lze konkretizovat pro jednotlivé skupiny malých a středních podniků:

Živnostníci a mikrofirmy – u této skupiny se nepředpokládají zásadní změny spojené s liberalizací tržního prostoru. Akční rádius těchto firem nebývá velký, případným změnám konkurence jsou schopni se pružně přizpůsobit. Do jisté míry jejich náklady může zvýšit dodržování řady nových právních předpisů souvisejících s připojením k EU. Ve svých strategických záměrech se může firma zaměřit jak na prohloubení specializace ve svém produkčním segmentu, tak i na rozšiřování obratu, a to zejména cestou zapojení do sítí se svými bývalými konkurenty, apod.

Malé firmy jsou již více závislé na okolních faktorech, ať to jsou zákazníci, kteří mohou být zahraničními dodavateli v daném či jiném oboru „zhýčkáni“, a stejné požadavky mohou uplatňovat u českých dodavatelů. Stejně tak banky či pojišťovny mohou uplatňovat přísnější kritéria, která pro řadu klientů se zahraničním kapitálem budou samozřejmé. Podobně jako pro předcházející skupinu důslednější dodržování právních předpisů povede

⁹ VEBER, J.; SRPOVÁ J. a kol. Podnikání malé a střední firmy, s.34 – 35

k určitému zvýšení nákladů. Rizikem může být i skutečnost, že firma jako zaměstnavatel bude muset bojovat o udržení svých schopných lidí vyššími mzdami.

Doporučení pro strategické záměry nejsou jednoznačná. V případě zaměření podnikatele na tradiční obory, ve kterých jsou již nyní nadbytečné kapacity a hrozba levných dovozů, nezbude než seriózně vyhodnotit portfolio a zaměřit se na produkty a zvyšování výkonnosti tam, kde je naděje na obchodní úspěch. Pokud firma disponuje špičkovou, konkurenceschopnou produkcí, musí kalkulovat s náklady na udržení této výhody do budoucna, a to jak v oblasti technických inovací, tak i pro udržení pracovníků ovládajících dané pokrokové know-how.

***Střední firmy** musí zřejmě počítat s tím, že konkurenční prostředí bude náročnější. Na jedné straně se mohou opírat o jisté výhody – zaběhnuté dodavatelské vztahy, kádr zkušených pracovníků, fungující vztahy s distributory, bankami apod. Na druhé straně musí počítat se zvýšenými náklady na udržení této pozice – marketing, zlepšení výkonnosti, technický rozvoj.*

Faktem zůstává, že většina českých středních firem je na tom ve srovnání se zahraničními srovnatelnými subjekty hůře nejen v oblasti kapitálových zdrojů, ale i v oblasti ekonomické výkonnosti.

1.5. Plánování podnikání – business plán

Ačkoliv se může často zdát, že podnikání je vlastně velmi jednoduché a snadné, málokdy tomu tak doopravdy je. I v případě založení malého podniku se dvěma zaměstnanci by se měl vytvořit plán podnikání, na jehož základě se firma bude rozvíjet. Je zažitým (zlo)zvykem v České republice, že se plánování přehlíží jako něco nepodstatného a obtěžujícího. Mnoho začínajících podnikatelů by si však ušetřilo úsilí, pokud by aspoň základní obrysy svého podnikání naplánovali.

Pokud se podnikatelské plány dělají, je to ve většině případů za účelem získání bankovního úvěru jakožto zdroje financování podnikatelské činnosti. Nezřídka se ale tyto plány přizpůsobují svému účelu – tedy získání bankovního úvěru, a mohou tím být do značné míry ovlivněny a otaženy od reálných podmínek na trhu.

„Je strategickou chybou, domnívají-li se manažeři a podnikatelé, že podnikatelský plán je dokument, který slouží pouze jako podklad k úspěšnému vyřízení bankovních úvěrů, a podle

toho pak přistupují k jeho vypracování. Podnikatelský plán výrazně překračuje hranice finančních a obchodních oddělení. Je to určitá forma jízdního řádu, kterou sdělujeme investorům, vlastníkům, bankám a všem zainteresovaným osobám, že naše strategické cíle mají reálný základ a že je s ohledem na naše obchodní, marketingové, personální, výrobní a finanční možnosti také dokážeme naplnit. Prostřednictvím podnikatelského plánu prokazujeme nejen to, že si věříme, ale i to, že víme jak svých cílů dosáhnout. Nepochopení principu podnikatelského plánu znamená, že jsme nepochopili elementární základy řízení firmy“¹⁰.

Pouze s velkou dávkou štěstí lze začít podnikat bez plánu. Není nutné ihned začít dokumentem v rozsahu několika desítek stran, ale je třeba si vyjasnit pozici, ve které se začínající podnikatel nachází. Je mnohem snadnější si sednout s tužkou a papírem a začít chybovat pouze u stolu, než se vrhnout bezhlavě do podnikání a až „za pochodu“ začít řešit (a hasit) vzniklé problémy. Je jasné, že ne všechno se dá dopředu odhadnout a naplánovat, ale nastane mnoho situací, na které se lze připravit, a tím tak zavčas odhalit potenciální hrozby a eventuálně i zabránit vzniku těchto situací.

1.5.1. Definice podnikatelského plánu

Základem při zahájení podnikání by tedy mělo být sestavení alespoň jednoduchého podnikatelského plánu. Dokument poslouží k definici a formulaci cílů a také k pojmenování nástrojů pro jejich dosažení. Je však chybou domnívat se, že podnikatelský plán je potřeba pouze pro zahájení činnosti. Je to právě naopak. Jeho průběžné opravování a změny jsou životně důležité pro zdárný rozvoj společnosti. Není tím tedy myšleno, že by se podnikatelský plán měl měnit každý měsíc, spíše ho při hodnocení vývoje ve firmě např. jednou ročně postupně zrevidovat – vhodným okamžikem tedy může být například doba po účetní uzávěrce za uplynulý rok.

Podnikatelský plán popisuje firmu a její okolí a slouží jak externím, tak interním účelům. Jak je uvedeno již výše, v České republice je obecně zažité vytváření podnikatelského plánu pro účely získání financí, nejlépe při zahájení činnosti. Ať už se jedná o zdroje bankovní, investorské anebo i o dotační programy vlády České republiky, případně dotační programy Evropské unie. Podnikatelský plán má ovšem velký význam pro samotné vedení

¹⁰ Ing. KAREL HAVLÍČEK, Ph.D., MBA, předseda představenstva Asociace malých a středních podniků ČR

firmy i v případě, že nevyhledává externí zdroje financování. Pokud je podnikatelský plán vhodně a správně zpracován, může si vedení společnosti kdykoliv odpovědět na několik základních otázek. Mezi nejčastěji zmiňované patří:

- Kdo jsem, kde jsem, co nabízím, čeho chci dosáhnout a pomocí jakých prostředků toto dosáhnou?
- Kdo, kdy, jak, co, proč a kolik?
- Co dělám, co potřebuji a co nabízím?

Při vytváření podnikatelského plánu si musí začínající podnikatel neustále odpovídat na výše uvedené otázky tak, aby zajistil několik klíčových vlastností plánu. Základním předpokladem úspěšného plánu je srozumitelnost. Jak uvádí Prokop v publikaci agentury Czechinvest „Jak napsat podnikatelský plán“¹¹: *„Říká se, že pokud vašemu podnikatelskému plánu nerozumí vaše desetiletá dcera, něco je v nepořádku. Jednoduchost a srozumitelnost, to jsou klíčová slova, která si musíte opakovat pokaždé, když si znovu pročítáte vaše verze nanečisto.“* Text, kromě srozumitelnosti, musí být logický (návaznost myšlenek) a také přiměřeně stručný (úroveň stručnosti přímo závisí na druhu podnikatelského plánu; více v následujícím odstavci). Podnikatelský plán se neobejde bez analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a rizik, tedy SWOT analýzy, a samozřejmě to nesmí být „pohádka“, která se hezky čte, ale je nereálná.

V každém případě se bude hodit podnikatelský plán ve více úrovních podrobnosti. Od tzv. „elevator-pitch“ až po plný podnikatelský plán o rozsahu mnoha desítek stran. Všechny úrovně budou odpovídat na stejné otázky, avšak s jinou hloubkou detailů.

Rozdělení podle úrovně detailů je na obrázku č. 2 na následující stránce:¹²

¹¹ PROKOP, M. Jak napsat podnikatelský plán, s. 48

¹² Tamtéž, s. 45



Zdroj: PROKOP, M. Jak napsat podnikatelský plán. 2005. Dostupné z WWW:
<<http://www.czechinvest.org/informacni-brozury>>

Obr. č. 2 - Návaznost různých druhů podnikatelských plánů

- **Elevator pitch** – nejstručnější a nejrychlejší business plán. Jedná se zhruba o minutovou prezentaci podnikatelského záměru, kterou by měl začínající podnikatel mít uloženou ve své paměti s tím, že je dobré mít připravenou rychlou prezentaci pro případ, že se naskytne příležitost někoho v rychlosti seznámit s připravovaným projektem. V „elevator-pitch“ by neměly chybět základní informace o podnikatelském záměru: samotná myšlenka, uplatnění myšlenky na trhu, výhody oproti konkurenci anebo fáze, ve kterém se nápad nachází (teprve myšlenka, či už hotový projekt čekající na realizaci). Jedná se výhradně o ústní záležitost.
- **Executive summary** – výkonný souhrn. Jedná se o nejkratší a nejstručnější podnikatelský plán, jež je vypracován nejčastěji s rozsahem do dvou stran formátu A4. V dokumentu nesmí chybět odpovědi na žádnou z otázek Kdo, kdy, jak, co, proč a kolik? Odpovědi musí být dostatečně jednoduché, srozumitelné a objasňující, ale na druhou stranu dostatečně obecné. Ihned na začátku je vhodné uvést krátký přehled, díky kterému se jakýkoliv čtenář rychle zorientuje. V případě hledání externích investorů do podniku je tento dokument tím prvním, s čím potenciální investoři přijdou do styku. Je tedy potřeba zaujmout a přitom zbytečně neodhalovat své karty na prvním setkání. Poskytnutí základních informací rovněž ihned na začátku vyřadí ty investory, kteří nemají o náš záměr zájem, tedy samozřejmě za předpokladu uvedení pravdivých a ucelených informací.
- **Zkrácený podnikatelský plán** – již značně rozsáhlejší než výše zmiňovaný souhrn. Budou však mít společnou strukturu a lišit se budou tím, že ve zkráceném podnikatelském plánu se již bude mnohem podrobněji odkrývat podnikatelský

záměr, neodhalí ovšem kompletní záměr. Například výpočty cash flow budou zahrnovat pouze údaje za celý rok, nikoliv za každé měsíce. Pokud se vypracovává zkrácený podnikatelský plán pro získání nových investorů, je již na místě uzavření dohody „Non disclosure agreement“¹³. Podepsáním této dohody se investor zaváže, že nepoužije předložené informace pro jiné účely, než je vyhodnocení investice.

- **Plný (úplný) podnikatelský plán** – nejkomplexnější plán, ve kterém je do podrobných detailů vysvětlen podnikatelský záměr. „*Tak jako v Executive summary a ve zkráceném podnikatelském plánu ... budeme hovořit o stejných oblastech, pouze ve větším detailu: o sobě a svém týmu, o své myšlence/produktu/službě, o svém trhu a konkurenci, o finančních parametrech, o tom, kolik potřebujete a jak tyto peníze vynaložíte, a nakonec o tom, co za to nabízíte – jak podíl, tak exit.*“¹⁴

1.5.2. Obsah podnikatelského plánu

V odborné literatuře lze najít mnoho více či méně odlišných pohledů na to, co by mělo být součástí podnikatelského plánu. Obecně se skrze literaturu prolínají následující části podnikatelského plánu. Seznam je seřazen dle posloupnosti řazení jednotlivých částí:

- Obsah – jednoduchý a stručný obsah, aby se čtenář mohl rychle zorientovat
- Executive summary
- Popis firmy – u nově zakládané společnosti nelze popsat historii firmy. Místo toho lze napsat o motivech založení společnosti, krátce formulovat její cíle a strategii. Pokud je podnikatelský plán upravován nebo sestavován znovu v průběhu života firmy, potom samozřejmě je potřeba historii uvést, nezkreslenou a pravdivou.
- Osoby zapojené do vedení společnosti – jejich krátké představení. Důležitá je především dosavadní praxe a dosažené úspěchy. Vhodné je také zobrazit organizační strukturu firmy, kde v případě nově zakládané společnosti dobře poslouží dvě struktury. Jedna pro období zakládání a druhá pro období po zahájení normální činnosti.
- Produkt – popis plánovaných produktů podniku. Bez jasné představy toho, jaké služby chceme poskytovat či jaké výrobky chceme vyrábět, lze jen těžko vytvořit

¹³ PROKOP, M. Jak napsat podnikatelský plán, s. 90.

¹⁴ Tamtéž, s. 93.

smysluplný business plán. Pořadí představených produktů by mělo odpovídat jejich významnosti pro podnikání, je tedy nanejvýš vhodné začít od toho nejdůležitějšího.

- Analýza trhu – jedna z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu. Je potřeba správně odhadnout a umět posoudit situaci na zamýšleném trhu a všechny aspekty, jež mohou vývoj trhu ovlivnit. Obecně se jedná o trendy, vývoj poptávky, ekonomické vlivy na trh, přírodní faktory, politickou situaci, legislativní podmínky a další...¹⁵

- Prodejní / marketingový plán:

*Dobrý marketingový plán definuje způsob komunikace s existujícími zákazníky a způsob získávání nových zákazníků. Zároveň umožňuje určit různé typy zákazníků, na které byste se měli zaměřit, možnosti kontaktování těchto zákazníků a proces sledování výsledků, podle kterého zjistíte postupy zvyšující prodej.*¹⁶

Z materiálu společnosti Microsoft¹⁷ vyplývají následující hlavní body marketingového plánu:

- Vymezení segmentu trhu pro daný produkt nebo služby
 - Kdo je náš zákazník?
 - Co náš zákazník potřebuje?
 - Čím se váš produkt nebo služba odlišuje od konkurenčních produktů?
 - Znáte marketingové postupy, které jsou pro vaši činnost nejvhodnější?
- Získání názorů od důvěryhodných poradců
- Získání názorů od zákazníků a potenciálních zákazníků
- Vytvoření plánu
- Sledování výsledků a aktualizace plánu
- Organizační plán
- Finanční plán – k finančnímu plánu více v následující kapitole 1.5.3
- Závěr a přílohy k podnikatelskému plánu

¹⁵ VEBER, J.; SRPOVÁ J. a kol.. Podnikání malé a střední firmy, s.93

¹⁶ MICROSOFT. Vytvoření prodejního a marketingového plánu [online].

¹⁷ Tamtéž

1.5.3. Finanční plán jako součást podnikatelského plánu

Nedílnou součástí každého podnikatelského plánu musí být i finanční plánování, které má jednoznačný úkol – prokázat reálnost a životaschopnost podnikatelského záměru. Finanční plán se sestává ze tří částí, a sice: plánového výkazu zisku a ztráty (výsledovka), plánové rozvahy a konečně plánu cash flow (peněžních toků).

V plánu zisku a ztrát je důležité neopomenout žádnou část podniku. Vzhledem k tomu, že nelze při zahájení podnikání vycházet z údajů z předešlých období, je potřeba provést důkladný průzkum a zjistit co možná nejpřesnější odhady. Plánová rozvaha bude odpovídat na otázku, jakou strukturu majetku bude začínající podnik potřebovat a tedy i jaké zdroje – především ty finanční – bude pro svůj rozjezd potřebovat.

Jedním z nejdůležitějších finančních výkazů při sestavování podnikatelského plánu bude správné naplánování toku hotovosti, tedy cash flow vznikajícího podniku. Sestavení reálného výkazu cash flow bude znamenat, že budeme schopni správně zhodnotit potřebu finančních prostředků pro zahájení podnikání. Hlavním úskalím při sestavování je potom možnost správně odhadnout skutečné příjmy podniku, kdy sice může firma úspěšně zahájit podnikání, avšak v současném podnikatelském prostředí nemusí obdržet platby i několik měsíců po době splatnosti. Je rovněž nutné počítat s reálnými výdaji splatnými ihned po zahájení podnikání, a které mohou nezřídka představovat značnou zátěž pro začínající podnik.

1.6. Management / řízení malé firmy

Řízení malých a středních firem je v mnohém odlišné od těch velkých. Jeden z největších rozdílů je určitě ve velikosti managementu (vedení firmy), kdy u malé firmy se většinou jedná o několik lidí, nezřídka kdy i o jednotlivce. Menší počet řídicích pracovníků má bezesporu své výhody, například v rychlosti a jednoduchosti komunikace nebo v méně složitém rozhodovacím procesu. Naopak nevýhodou malého počtu řídicích pracovníků je nutnost širokého pole působnosti, kdy jeden manažer může (nebo spíše musí) zastávat několik, někdy i nesourodých funkcí. Kromě řízení samotné firmy, jako je například plánování výroby a stanovování cílů, je management především o řízení lidí, jejichž prostřednictvím se firma snaží dosáhnout svých cílů.

Řízení firmy lze v zásadě rozdělit dle časového hlediska na operativní, taktické a strategické řízení. V případě velkého podniku jsou tyto činnosti od sebe personálně

odděleny, nicméně čím menší je firma, tím více se jednotlivé manažerské činnosti slučují. U malé firmy tak často dochází k situaci, kdy jeden řídicí pracovník vykonává všechna manažerská rozhodnutí. To samozřejmě přináší problémy a v praxi malých firem se často stává, že vedoucí pracovník řeší zejména operativní otázky a k taktickým otázkám se dostane velmi zřídka. O strategickém plánování ani nemluvě.

Operativní management zahrnuje manažerská rozhodnutí v krátkém časovém období, v praxi se často jedná o týdenní či maximálně měsíční horizont. Operativní řízení reaguje na potřeby taktických plánů a snaží se o jejich realizaci.

Taktický management se zabývá především plněním strategických plánů v časovém horizontu jednoho roku. Jedná se zejména o řízení podniku v rámci ročních rozpočtů a plánů. Taktické řízení se zabývá především finančními otázkami, tedy finančním řízením firmy.

Strategický management představuje dlouhodobé řízení firmy, obvykle pracuje s časovým horizontem tří až pěti let a zabývá se jím vrcholný management firmy. Řeší základní otázky směřování firmy a celkové koncepce podnikání firmy. V případě malých firem se jedná mnohdy o zcela opomíjenou manažerskou aktivitu.

Mezi další aktivity managementu, jež se mohou vyskytovat v případě malých a středních firem dle Vebera¹⁸, patří například:

- Provozní řízení - prosazování operativních úkolů
- Produktový management - aktivity spojené s analýzou a vyhodnocením stávající produkce
- Projektový management - aktivity spojené se závažnými změnami v životě firmy
- Finanční řízení - řízení nákladů, výnosů, cash flow a dalších ekonomických ukazatelů
- Facility management - řízení činností, jež nejsou součástí předmětu podnikání; např. správa objektů, ve kterých firma podniká

¹⁸ VEBER, J.; SRPOVÁ J. a kol. 2005. Podnikání malé a střední firmy, s.108 – 109

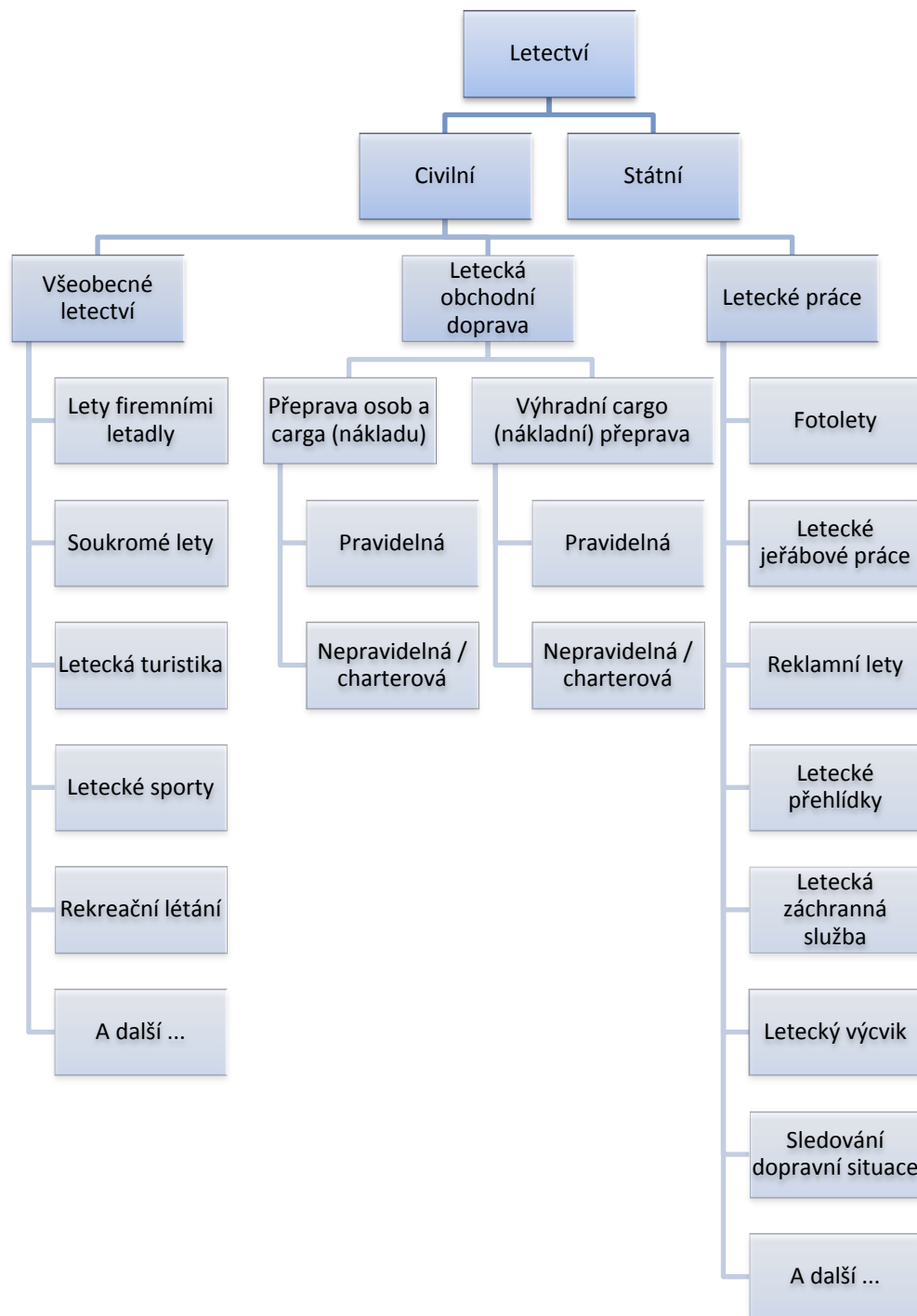
2. Specifika podnikání v letectví

Každá lidská činnost má svoje specifika a podnikání v letectví rozhodně nevyjímá. Jedná se o nanejvýš komplikovanou záležitost, u níž, ač se to na první pohled nemusí zdát, je samotný předmět podnikání – létání – snad to nejjednodušší. Je to samozřejmě trochu nadsazený pohled, ale rozhodně ne příliš. Letectví prodělává jeden z nejpřekotnějších vývoju ze všech lidských oborů za posledních 100 let a s jeho rozmachem samozřejmě přišla také nutnost jeho regulace a dohledu nad bezpečností provozu.

S tím souvisí nepřehledné množství různých nařízení a předpisů, jež mají za cíl zajistit bezpečné fungování letecké dopravy a také výrazně ztížit vstup do odvětví tak, aby se dopředu co nejvíce odfiltrovaly ty společnosti, které na podnikání v tomto oboru nemají. Ať již kapitálově nebo i personálně. Je mnoho pozic v každé letecké společnosti – a to i ve velmi malé s jedním nebo dvěma letadly, které musí být obsazeny kompetentními a zkušenými pracovníky a jejich obsazení do funkce podléhá schválení Úřadu pro civilní letectví. Naštěstí pro malé letecké společnosti ÚCL připouští slučování více pozic do jedné, pokud je to v přijatelném rozsahu.

Aby nebylo málo administrativy a regulace, vstupem České republiky do Evropské unie se situace v mnohém ještě zkomplikovala. Je tu samozřejmě snaha o postupné sjednocení národních zákonů a postupů, ale ne vždy se podaří snahu převést do reality. Toto je bohužel obecný problém v řadě komplikovaných oblastí v Evropské unii.

Ještě před vstupem ČR do Evropského společenství, byla v roce 2003 nařízením Evropského parlamentu a Rady zřízená Evropská agentura pro bezpečnost letectví (EASA) se sídlem v Kolíně nad Rýnem. Tato organizace dostala za úkol postupně sjednotit pravidla pro letectví v rámci EU. Pro dohled nad civilním letectvím v České republice zřídilo Ministerstvo dopravy Zákonem o civilním letectví č.455/1991 Sb. Úřad pro civilní letectví (často používaná zkratka pro tento úřad je: „ÚCL“). S tímto úřadem se kdokoliv, jež hodlá přijít do styku s letectvím, bude setkávat pravidelně. To potom platí dvojnásob u společností podnikajících v oboru, zejména při zahájení činnosti bude návštěva ÚCL velmi častou a pravidelnou činností pracovníků firmy.



Zdroj: na základě materiálů ICAO vlastní

Obr. č. 3 - Rozdělení letecké dopravy

Letecká doprava získala v průběhu historie mnoho podob a lze ji členit z několika hledisek. Základní rozdělení letecké dopravy je na civilní a státní letectví. Civilní letectví se potom dále dělí následovně:

- Všeobecné letectví – široká oblast, do které spadá mnoho druhů létání. Dle ICAO¹⁹ se jedná o všechny lety, které nespádají do leteckých prací či letecké obchodní přepravy.
- Letecké práce – veškeré lety prováděné za úplaty, u kterých však není předmětem letu přeprava z místa A do místa B.
- Letecká obchodní doprava – jedná se o pravidelnou či nepravidelnou přepravu osob a zboží za úplaty z místa A do místa B.
 - V případě, že nějaká společnost si pořídí a provozuje své vlastní letadlo, které využívá výhradně pro své obchodní účely, nespadá potom takováto přeprava do kategorie letecké obchodní dopravy, ale do všeobecného letectví.

Důležitým aspektem při podnikání v oblasti letectví je sezónnost. V případě střední Evropy je to dáno jednak klimatickými podmínkami a potom také zažitými zvyklostmi ohledně dovolených. Letecký provoz v zimě je komplikovanější, složitější a náročnější, a to zejména u všeobecného letectví, do kterého spádají i lety malých soukromých a firemních letadel. Pokud se týká cestování na dovolenou, je vždy největší zájem v letních měsících. Tento všeobecný trend je patrný ve všech oblastech civilního letectví.



Zdroj: Řízení letového provozu České republiky: Statistiky provozu [online]. 2011-04-15 [cit. 2011-04-30]. Statistiky provozu - březen 2011. Dostupné z WWW: <http://www.rlp.cz/generate_page.php?page_id=2229>.

Obr. č. 4 - Vývoj počtu letů ve vzdušném prostoru ČR za posledních 12 měsíců

Graf na obrázku č. 4 nám ukazuje jednak zhruba 40% nárůst počtu letů v letních měsících oproti těm zimním a dále potom můžeme vidět nárůst počtu letů v letošním roce oproti roku 2010. Změna je především patrná v počtu přeletů ČR, kdy počet celkový počet roste

¹⁹ ICAO Annex 6 to the Convention on International Civil Aviation: Operation of Aircraft – Part I

v letošním roce o 3 – 5%, zatímco růst pohybů na 4 největších letištích v Praze, Brně, Ostravě a Karlových Varech roste mezi 0,5 – 1 %.²⁰

Při zakládání společnosti, jež se bude zaměřovat na poskytování leteckých přepravních služeb, je nezbytné tuto sezónnost vzít v úvahu a předejít tak značným nepříjemnostem. Jako nejlepší období pro zahájení činnosti nově vzniklé firmy se jeví konec léta a podzimní měsíce. Je totiž nutné počítat s tím, že pouhé formální založení obchodní společnosti, pronájem příslušných prostorů a přípravy komerční prezentace rozhodně nestačí.

Pro zahájení činnosti v obchodní letecké dopravě je nutné podstoupit řadu schvalovacích procesů na ÚCL a tyto mohou velmi snadno zabrat několik měsíců, neznámka i půl roku. Pokud se tedy firma založí až během zimních měsíců nebo na jaře, tak téměř zcela jistě promešká hlavní sezonu a může se velice snadno dostat do existenčních potíží, aniž by začala řádně fungovat. Dalším nikoli nevýznamným důvodem pro zahájení činnosti v podzimním období je dostupnost letadel na trhu. Jelikož právě v tuto dobu končí v Evropě hlavní sezona, je to mimo jiné příznivé období pro získání vhodného přepravního prostředku.

Samozřejmě však záleží na podnikatelském plánu, pokud totiž je zakládána společnost s tím, že má již dopředu domluvené provozování cizího letadla pod svým jménem, odpadá tím nutnost obstarání vlastního letadla.

2.1. Podnikatelský plán společnosti podnikající ve všeobecném letectví

„Je lepší dělat chyby předem na papíře než později ve skutečnosti...“²¹

Pro sestavení podnikatelského plánu je potřeba nejprve nashromáždit co nejvíce informací, na jejichž základě je možné udělat co možná nejlepší rozhodnutí ohledně budoucího podnikání a vyhnout se tak případným zásadním problémům. Během získávání informací pro nově zakládanou společnost se bude zcela jistě jednat o tzv. sekundární data, ta jsou nashromážděna pro široký okruh uživatelů. To sice znamená, že je v nich nutné při zpracování více hledat a vybírat vhodné informace, ale na druhou stranu toto značně snižuje cenu takovýchto dat, často je lze zajistit i zdarma.

²⁰ Řízení letového provozu České republiky: Statistiky provozu [online]. Dostupné z WWW: <http://www.rlp.cz/generate_page.php?page_id=2229>.

²¹ Neznámý autor; převzato z publikace: PROKOP, Michael. Jak napsat podnikatelský plán: aneb kudy vede cesta k úspěchu [online]. Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.org/data/files/podnikatelsky-plan-48-cz.pdf>>.

Pro účely společnosti plánující podnikání v oblasti malého letectví je navíc jen velmi složitě představitelné získávání primárních dat vzhledem k vysoké finanční náročnosti a nejistému výsledku. Jako hodnotné zdroje informací pro analýzu trhu poslouží volně přístupné prezentace firem již podnikajících v oboru a také dále veřejně dostupné informace, jako jsou obchodní nebo letecký rejstřík, v nichž nalezneme informace o letadlech v České republice registrovaných a provozovaných.

Vzhledem k požadavkům ÚCL na řízení leteckého provozovatele pracovníkem s praxí, je nezbytné pro založení společnosti získat kvalifikovaného pracovníka již pro plánování založení firmy. Zkušenosti člověka z praxe rovněž přispějí ke správnému „nasměrování“ společnosti a umožní připravit především realistický podnikatelský plán. Nápad, nadšení a finanční zdroje jsou sice nezbytné v tomto podnikání (stejně jako u podnikání v jiných oborech), nicméně bez správného směru se může i z velmi nadějného a ambiciózního projektu stát velmi rychle pouze „černá díra na peníze“.

Pro sestavení podnikatelského plánu bude potřeba identifikovat trh, jeho velikost a strukturu. Samozřejmostí je rovněž identifikace současných a potenciálních zákazníků v oboru, dodavatelů, a nemělo by se ani zapomínat na zjištění bariér vstupu a výstupu z trhu.

2.2. Produkt malé letecké společnosti

Jaké produkty může malá letecká společnost na českém trhu nabídnout? Ačkoliv se to nezdá, portfolio případných služeb je poměrně široké i v České republice. Nově vznikající společnost potřebuje získat oprávnění pro zamýšlený druh činnosti, tedy oprávnění pro letecké práce a/nebo oprávnění leteckého provozovatele (AOC). Po velmi náročném procesu získání patřičných povolení, může začít společnost nabízet své služby. Mezi nejpopulárnější služby v České republice jednoznačně patří provozování letadla pro majitele. Většinou noví majitelé mají snahu o využívání letadla pouze pro své účely, nicméně provozní náklady většinu z nich donutí přistoupit na pronajímání svého letadla v okamžiku, kdy jej nepotřebují pro sebe. Zde tedy je druhá nejčastější oblast pro podnikání malé letecké společnosti, a sice vyhledávání zákazníků pro volné kapacity provozovaných letadel.

Na českém trhu soukromého létání zatím příliš nefunguje marketingový přístup v této oblasti vyhledávání nových zákazníků. Je samozřejmě nesmírně obtížné správně zacílit na

extrémně úzkou skupinu potenciálních zákazníků, kteří si mohou dovolit létat soukromým letadlem. Je tu však poměrně velké množství úspěšných firem, pro které by nemusely výdaje na takovéto cestování být problém. Je však třeba přesvědčit manažery o výhodnosti soukromé letecké přepravy, mnozí si totiž myslí, že jde pouze o nesmyslné utrácení finančních prostředků.

V případě správného pochopení potřeb potenciálního zákazníka se však dá připravit nabídka na míru, která se může snadno stát mnohem výhodnější, než jiný způsob přepravy, včetně využití pravidelných linek velkých přepravců. Řekneme, že nově zakládaná společnost zde vidí velké rezervy a prostor na českém trhu a ráda by se toho pokusila využít ve svůj prospěch přímým oslovením potenciálních zákazníků, zejména využitím direct marketingu. V případě využití dostupných zdrojů – především tedy internetových prezentací jednotlivých firem – lze začít oslovovat vedoucí pracovníky přímo s nabídkou šitou na míru od prvního kontaktu.

2.2.1. Potenciální zákazníci malé letecké společnosti

Součástí marketingového výzkumu je i analýza trhu, analýza zákazníků, jejich poptávky.

„Analyzovat zákazníky: pozornost by se měla věnovat zodpovězení otázek typu: Co se nakupuje na trhu? Proč se to kupuje? Jaké jsou motivy zákazníků? Kdo jsou kupující? Kdo rozhoduje o nákupech? Kdy se zboží nakupuje a kolik se ho nakupuje? Kde se uskutečňují nákupy?“²²

Zákazníky jsou v první řadě firmy, které potřebují více či méně často rychle přepravovat své pracovníky na větší vzdálenosti, než je několik set kilometrů. Již dávno pochopilo mnoho firem ve světě, že letadlo se může stát konkurenční výhodou, v extrémních případech dokonce nutnou součástí firemní strategie. Mezi hlavní výhody používání malých letadel pro firemní účely, které se nejčastěji zmiňují²³, patří:

- Flexibilita a pohodlnost – mnoho společností potřebuje vyslat své manažery na služební cesty, které mají v itineráři několik i velmi navzájem vzdálených míst. Se soukromým letadlem se nechají stihnout například zároveň schůzky v Německu, Francii a Itálii během jednoho dne. Navíc firemní letadla mají tu výhodu, že jsou

²² FOTR, J.: Podnikatelský plán. Praha, s. 22.

²³ PriceWaterhouseCoopers. *The economic impact of business aviation in Europe* [online]. Dostupné z WWW: <http://www.ebaa.org/content/dsp_page/page/PwC-EBAA-StudyBusAv>.

k dispozici 24 hodin denně, 365 dní v roce. Uživatelé soukromých letadel tak nemusí svůj program přizpůsobovat letovým řádům leteckých společností, ale letový řád se přizpůsobí jejich potřebám.

- Úspora času – pro soukromé létání se často využívají malá letiště, kde není problém dorazit jen několik minut před odletem letadla. Může se tak při kratším letu okolo 1 hodiny stát, že uživatel soukromého letadla doletí do své destinace dříve, než by vůbec odstartoval za použití běžných komerčních linek.
- Úspora nákladů – ačkoliv se to může na první pohled zdát nepravděpodobné, může soukromé létání uspořit firmě značné náklady. Pokud například firma potřebuje přepravit větší počet zaměstnanců, může po započítání veškerých nákladů vyjít pronájem letadla mnohem levněji, než pravidelné letecké spojení (započtení ztrátového času zaměstnanců, případné nutné ubytování na místě, diety a mnoho dalších položek...).
- Bezpečnostní otázka – za prvé cestující v soukromém letadle vždy vědí, s kým jsou na palubě. Druhým a neméně důležitým aspektem je úroveň bezpečnosti letectví v některých zemích, zejména těch méně rozvinutých, jako je Rusko, Indie nebo Čína. V případě top manažerů velkých společností se jedná o výrazné argumenty pro využití soukromého letadla, jehož provozovateli společnost důvěřuje.

Velmi časté využití pro malá letadla je v podobě zdravotních transportů, a to v různých situacích. Především jde o převážení pacientů, zejména tedy těch, jež akutní péči – k čemuž slouží především helikoptéry – ale například potřebují převézt ze zahraničí zpět do České republiky. Asi vůbec nejčastějším případem je převoz klientů zdravotních pojišťoven, kteří na dovolené utrpěli úraz a je potřeba je převézt zpět k následné péči do ČR. Druhým případem zdravotnického využití malých letadel je potom převoz speciálního zdravotního materiálu (např. nebezpečného materiálu pro lékařskou diagnostiku, či materiálu, který extrémně rychle podléhá zkáze a je potřeba ho od výroby k uživateli dostat během několika málo hodin na velké vzdálenosti).

2.3. Analýza trhu a konkurence

Při provádění analýzy trhu je nutné, jak uvádí Jáč, Rydvalová a Žižka²⁴, si stanovit délku strategického období, segmenty trhu...i regiony, kde bude podnik chtít působit. Následuje stanovení věcných (neovlivnitelných podnikajícím subjektem) a kvalitativních (ovlivnitelných) faktorů. Výše uvedení autoři doporučují jejich projekci v čase v realistické i pesimistické variantě vývoje. Potom zdůrazňují nutnost zanalyzovat informace, které je možné získat o konkurenčních firmách ze všech možných hledisek (obraty, kvalita nabízených produktů a služeb, účinnost reklamy, atd.). Následuje vyhodnocení vlastního postavení na zamýšleném trhu, opět ze všech možných hledisek, a na závěr i vyhodnocení všech činitelů, které mohou ovlivnit vlastní nabídku (povolení, právní omezení, potřeba finančních prostředků, minimální obrát, apod.).

Pro analýzu trhu malých leteckých společností je možné udělat nejprve malý výlet do historie služeb aerotaxi a charterových letů v České republice.

2.3.1. Krátká historie malých leteckých společností v ČR po roce 1989²⁵

Po roce 1989 se otevřel prostor pro soukromé podnikání v letecké dopravě pro nově vznikající malé letecké společnosti nabízejících aerotaxi. To bylo hlavní zamýšlenou činností pro většinu z nich, tedy přeprava osob z místa na místo za pomoci menších či větších letadel. Mezi hlavní přednosti patří flexibilita poskytovaných služeb. Malá letadla mohou využívat menší letiště, a tak se mohou lépe dostat přímo do místa, kam klient potřebuje.

Jejich rozvoj ale v devadesátých letech nezaznamenal příliš výrazný nárůst, protože prostředí a stav ekonomiky neumožňovaly širší využití. Existovalo pouze velmi málo potencionálních zákazníků, jež by byli ochotni platit vysoké částky za úsporu času a vyšší pohodlí při cestování. Již od samých počátků malých leteckých společností v České republice hrála významnou úlohu rovněž přeprava zásilek (cargo)...

Během 90. let se v naší zemi objevilo také několik malých společností, které se pokoušely o provozování těchto leteckých služeb za pomoci velkých dopravních letadel. Mezi ně patřily Georgia Air, Bemo Air, Škoda Air, Air Ostrava, Travel Service nebo Air Terrex....

²⁴ JÁČ, Ivan; RYDVALOVÁ, Petra; ŽIŽKA, Miroslav. *Inovace v malém a středním podnikání*. s. 82.

²⁵ ČEŘOVSKÝ, Rostislav. *Marketing malé letecké společnosti AEROTAXI s.r.o.* s. 26 – 29.

Jedinou úspěšnou se stala společnost Travel Service (založena v roce 1997), z níž vyrostla největší česká soukromá letecká společnost a která je v současnosti v majetku islandské skupiny Icelandair. ...

Po roce 2000 nastal zvrat pro malé letecké společnosti s nabídkou služeb aerotaxi a leteckého servisu, začal jejich dynamický rozvoj. To souviselo především se dvěma hlavními skutečnostmi. Tou první a nejpodstatnější byl ekonomický růst v naší zemi, který umožnil ekonomickým subjektům dostatečný rozvoj a ziskovost, a tak byl umožněn nárůst jejich zájmů o služby aerotaxi. Rovněž s ekonomickým růstem začalo přibývat i soukromých osob, které si mohly dovolit podobné služby.

Druhou skutečností byl fakt, že během velmi divokých 90. let, kdy vznikaly a zanikaly společnosti (nejen letecké) jako na běžícím pásu, se trh pročistil od těch nejodvážnějších (a i nejproblematictějších) subjektů. Malé letecké společnosti pochopily, že musí začít využívat především menší letadla, která jsou schopny ekonomicky zvládat, a která rovněž umožní učinit služby aerotaxi dostupnější. ...

V roce 2005 vzniká společnost ABS Jets se sídlem na pražském ruzyňském letišti. Vstoupila na český trh velmi razantně a za pouhé 3 roky se stala nejdynamičtější rostoucí malou leteckou společností na českém trhu. ... V současnosti provozuje nejmodernější letadla v České republice v kategorii business-jetů (malá proudová letadla, určená pro luxusní přepravu malého počtu osob po celém světě). Od samého počátku svého fungování poskytuje rovněž ABS Jets služby pravidelné údržby a oprav letadel. V roce 2008 dokonce získala oprávnění pro opravy a pravidelné údržby letadel brazilské firmy Embraer, jednoho z předních světových výrobců malých a středně velkých letadel. Jedno z nejmodernějších letadel světa od této firmy sami provozují – konkrétně se jedná o typ Embraer Legacy 600. Za rok 2008 dosáhla společnost ABS Jets ročního obrátu přesahující 22 milionů eur.

Mezi dalšími na českém trhu malých leteckých společností vystupuje především Grossmann Jet Service se sídlem v Praze, která kromě 4 vlastních proudových letadel typu business-jet nabízí i zajištění soukromého letadla kdekoliv po světě do 2 hodin. Pronájem těchto strojů samozřejmě pouze zprostředkovává, není v jejich silách dostat své letadlo kamkoliv po světě do 2 hodin.

2.3.2. Situace na českém trhu malých leteckých společností na začátku roku 2011

Vlivu globální ekonomické krize, která se dostavila v roce 2008 a naplno propukla v roce následujícím, nebylo letectví nikterak ušetřeno, ba spíše naopak. Zejména segment soukromých letadel byl velice vážně zasažen. Mnohé manažery donutilo vedení jejich společností opustit výhody, jež přeprava soukromým letadlem nabízí, a služební cesty buďto zrušit úplně, anebo přesedlat do běžných linkových spojů či případně do osobních automobilů. Stejně tak i samotní vlastníci soukromých letadel velmi výrazně omezili používání svých strojů. Postižen byl samozřejmě i trh s novými letadly, kdy se výrazně omezil přísun nových strojů nejen do České republiky.

Trh privátního letectví zaznamenal v posledních dvou letech znatelný nárůst konkurenčních tlaků a donutil všechny současné hráče na trhu ke vstřícným krokům vůči svým stávajícím zákazníkům - ať se jednalo o zlevnění svých služeb anebo o znatelné rozšíření těch stávajících. Situace se nicméně během roku 2010, a to především v jeho druhé polovině, začala znatelně vylepšovat a vedoucí firmy českého trhu – ABS Jets a Grossman Jet Services shodně potvrzují nárůst zájmu o jejich služby o 5,5% ²⁶, čímž přesně kopírují celosvětový trend růstu trhu ²⁷.

Situace na českém trhu všeobecném letectví tak sleduje celosvětový trend a zdá se, že situace se pomalu začíná zlepšovat spolu s velmi mírným zlepšováním globální ekonomické situace. Dle článku je rovněž patrný poněkud odlišný trend v České republice, kde je vlastnictví letadla otázkou prestiže a jejich majitelé jen neradi kupují letadlo spolu s dalšími spoluvlastníky. To je základní rozdíl oproti západní Evropě nebo USA, kde se vlivem krize mnoho zákazníků přiklání od nákupu vlastního letadla ke spoluvlastnictví, čímž dramaticky klesají jak pořizovací, tak i neméně důležité provozní náklady.

Zde je potřeba ještě uvést další důležitou skutečnost pro letecké provozovatele působící v ČR. Ve chvíli, kdy se český podnikatel začne zajímat o možnost nákupu soukromého letadla, je to většinou na základě osobních zkušeností s tímto druhem přepravy. Pro mnohé provozovatele je tedy nezbytné vědět a neustále si připomínat, že každý potenciální zákazník na přepravu se může velice snadno stát v budoucnu majitelem letadla, které mu

²⁶ HRDLIČKOVÁ, Lucie, Létání soukromými tryškáči je po krizi znovu v kurzu. Hospodářské noviny. 2011-02-22, s. 19.

²⁷ EUROCONTROL [online]. 2011-02-16 [cit. 2011-03-14]. Aviation in Europe takes off again. Dostupné z WWW: <<http://publish.eurocontrol.int/press-releases/aviation-europe-takes-again>>

bude muset provozovat některá z oprávněných společností. Ve výše zmíněném článku se psalo o tom, že vlastnictví letadla je otázkou prestiže. I přesto, že v současné době je již v ČR registrováno přes 20 soukromých tryskových letadel, jen málokterý jejich majitel je využívá čistě pro své účely.

Pravděpodobnou výjimkou bude Petr Kellner, který v roce 2010 vyměnil své „běžné“ soukromé letadlo za letoun Boeing 737BBJ. Jedná se o nejrozšířenější typ dopravního letadla na světě Boeing 737, který místo běžných 130-190 cestujících pojme ve speciální úpravě pouhých 20 cestujících. Ti mají však naprosto dokonalý komfort, jak dokládá obrázek č. 5 na následující stránce. Jedná se o fotografii ze stroje společnosti Netjets Europe, tedy předního světového poskytovatele služeb soukromého létání.

Většina zájemců o soukromé letadlo má sice představu, že své letadlo bude využívat pouze pro své účely, konfrontace s ročními náklady je však prakticky donutí k poskytnutí letadla pro pronájem v době, ve které jej sami nevyužívají. Pokud je provozovatel alespoň trochu schopný obchodník, může majiteli letadla i v českých podmínkách zajistit, že si letadlo samo vydělá na svůj roční provoz. Částka to rozhodně není zanedbatelná, u turbovrtulových strojů se jedná o statisíce, spíše však o miliony korun, pokud vezmeme v úvahu komplexní náklady na letadlo.



(c) Petr Popelář

planes.cz

Zdroj: se svolením autora použito ze serveru www.planes.cz

Obr. č. 5 - Prostor pro cestující letadla Boeing 737 BBJ společnosti NetJets

A u stále populárnějších proudových letadel se potom často jedná o částky převyšující půl milion korun pouze za to, že letadlo je „papírově“ provozuschopné, tedy že splňuje všechny formální náležitosti vůči úřadům a je provozováno společností, jež rovněž splňuje všechny náležitosti dané předpisy. V této částce nejsou potom započítány náklady na pojištění letadla, parkování, běžnou údržbu atd.

Při pohledu na aktuální dění ve světě není však zatím zdaleka vyhráno pro globální ekonomiku a letectví nevyjímaje. Ať už z pohledu Evropské unie a dluhových problémů jejích členů (Řecko, Portugalsko a další země, jako například Španělsko) anebo neklidné situace v arabském světě, kde se lavinovitě šíří nepokoje a revoluce. Znatelný zásah do světového hospodářství znamenají nepokoje v Libyi, která je významným producentem ropy, navíc o vysoké kvalitě. Dodávky ropy z Libye se v podstatě zastavily ve druhé polovině února 2011, což znamenalo prudký nárůst cen této suroviny. Konkrétně to znamenalo růst ze zhruba 80 USD na 110-120 USD za barel ropy typu Brent.

Extrémní nárůst ceny ropy v takto krátkém období znamená problém pro všechny ekonomiky, které se opatrně zvedají z problémů posledních dvou let. I pokud by cena ropy zůstala na úrovni okolo 110 – 115 dolarů za barel a již se dále nezvyšovala, tak se to zcela jistě projeví na letecké dopravě, minimálně na tempu jejího růstu – pokud ne přímo opětovným poklesem.

Při pohledu na stav trhu malých leteckých společností z konce roku 2008 se toho poměrně mnoho odehrálo a i přes všudypřítomnou krizi se všem zavedeným společnostem podařilo komplikovanou situaci ustát. Poměrně zásadní událostí na českém trhu byl začátek roku 2010, kdy havaroval jeden ze strojů českého provozovatele, společnosti Time-air, pouze s posádkou na palubě během letu pro zákazníky. Vyšetřování prokázalo selhání posádky, která se během letu rozhodla vyzkoušet akrobatické manévry, jež nejsou v žádném případě povolené pro běžná cestovní letadla.

I přes toto selhání se společnost podařilo pokračovat ve své činnosti, alespoň tedy prozatím. Je nicméně jisté, že tato nehoda měla a stále má vliv na její fungování, přece jen si potenciální zákazník rozmyslí, zda svěří své letadlo a především sebe sama do péče společnosti, jež nedokázala ohlídat své piloty, aby neprováděli zakázané manévry. Politika bezpečnosti je zcela jistě jedním z hlavních oblastí, jíž by se každá letecká společnost měla

zajímat. Nehoda totiž může velmi snadno vést k zániku zejména malých a středních společností v tomto oboru podnikání.

2.3.3. Malý pohled na světového leadera v oblasti provozování soukromých tryskových letadel

Vzhledem ke specifitě oboru je určitě velmi užitečné si provést srovnání s vůdčími subjekty trhu.

Studie typu benchmarking slouží k analýze špičkových výkonů v oboru. Obvykle se zaměřují na technologie, řízení, ekonomiku, organizační struktury, hodnocení produktů a další oblasti, kde lze načerpat inspiraci a konkrétní náměty na zlepšení ve srovnávané firmě. Benchmarking je považován za účinný nástroj zvyšování konkurenceschopnosti firem, protože mapuje rozdíly v dílčích oblastech efektivnosti srovnávací (špičkové) a srovnávané firmy.²⁸

Jedním ze světových leaderů ve všeobecném letectví je zcela jistě největší světový provozovatel soukromých dopravních letadel, společnost Netjets. I přes aktuální všeobecné ekonomické problémy je celková nálada v leteckém průmyslu převážně pozitivní. Není proto bez zajímavosti, že 1. 3. 2011 oznámil²⁹ výše uvedený provozovatel Netjets obří objednávku 120 kusů nových letadel za 6,7 miliardy USD od kanadské firmy Bombardier, jejichž dodávka začne v roce 2012 a skončí v roce 2017. Dojde tak k obměně současné flotily 800 letadel. Společnost předpovídá rok 2011 jako další velmi těžký a náročný, nicméně i NetJets již pocítila v posledních měsících náznaky oživení a chce tedy být připravena na předpokládaný strmý růst celosvětové poptávky po jejich službách v příštích letech.

Kromě této obří objednávky již v říjnu 2010 objednala 125 kusů malých proudových letadel od brazilské společnosti Embraer. Podle výkonného ředitele společnosti NetJets David L. Sokola³⁰ jsou obě objednávky výsledkem podrobného výzkumu u jejich současných zákazníků. Je tak zřejmé, že celosvětová jednička na trhu si je jista růstem v nadcházejících letech a nebojí se proto investovat obrovské prostředky.

²⁸ PŘIBOVÁ, Marie. Analýza konkurence a trhu, s. 10.

²⁹ Netjets : Press releases [online]. 2011-03-01 [cit. 2011-04-25]. Worldwide private aviation leader Netjets® Inc. announces purchase agreement for Bombardier business aircraft. Dostupné z WWW: <http://www.netjets.com/Learn_More/Press_Releases/2011/pr2011_03_01.asp>.

³⁰ Tamtéž

Stojí rovněž za to upozornit na fakt, že společnost NetJets je vlastněna holdingem Berkshire Hathaway, jejímž největším akcionářem a zároveň CEO je Warren Buffett. Americký podnikatel a investor, jež se díky svému umění správně investovat vypracoval na 3. nejbohatšího člověka na světě s odhadovaným jměním 50 miliard amerických dolarů ³¹.

2.4. Finanční plán – zakladatelský rozpočet

Zakladatelský rozpočet bude pro zahájení fungování společnosti představovat jeden ze základních dokumentů pro zahájení činnosti. Na jeho základě se totiž určí potřeba startovního kapitálu a vzhledem ke zvolenému druhu podnikání je nutné počítat dlouho dopředu. Jak již bylo uvedeno dříve, zahájení činnosti leteckého provozovatele trvá v nejlepším případě několik málo měsíců, spíše se však jedná o dobu minimálně půl roku. Je tedy zřejmé, že první tržby přijdou s opravdu značným zpožděním a bude třeba zajistit financování chodu společnosti po značně dlouhé období bez faktického příjmu. Pečlivé zpracování zakladatelského rozpočtu je tak zcela zásadním krokem pro úspěšné založení malé letecké společnosti.

³¹ *Forbes.com* [online]. 2011-03-15 [cit. 2011-04-01]. The World Billionaires. Dostupné z WWW: <<http://www.forbes.com/wealth/billionaires/list>>.

3. Založení malé letecké společnosti v ČR

Zahájit podnikatelskou činnost znamená nejprve učinit několik konkrétních rozhodnutí a realizovat řadu formálních procedur, bez nichž by nebyla možná legalizace a fungování podnikatelského subjektu³².

Založení společnosti musí být provedeno v několika krocích, z nichž některé je nutné provádět postupně, některé mohou být řešeny paralelně. V první řadě bude nutné začít s formálním založením obchodní společnosti, bez ohledu na specifický obor podnikání – letectví. Nároky a odborné požadavky pro provozování leteckého provozovatele bude muset nově vznikající společnost řešit v souladu s platnými předpisy. Stručný přehled toho, co musí nově vznikající letecká společnost vzít v úvahu, je popsán v kapitole 3.3 – Specifické nároky a požadavky na leteckého provozovatele.

3.1. Zvolení právní formy podnikání

Jedním z prvních rozhodnutí při zakládání malé letecké společnosti bude zvolení vhodné právní formy budoucí společnosti. Z důvodu specifického druhu podnikání je zcela zřejmé, že přicházejí prakticky v úvahu pouze dvě možnosti: společnost s ručením omezeným nebo akciová společnost. Toto rozhodnutí je dáno především nutností omezit osobní rizika společníků firmy, kdy při kapitálové náročnosti podnikání v letectví je neúnosné nést neomezené osobní záruky za závazky společnosti. Jedná se o velmi náročné a svým způsobem i rizikové prostředí, ve kterém se mohou ze dne na den stát nepředvídatelné události, a firma se může velmi snadno ocitnout v tíživé situaci i bez vlastního přičinění. Pro většinu potenciálních podnikatelů v tomto oboru je přirozeně představa nést riziko a odpovídat celým svým majetkem nepřijatelná.

Jako nejvhodnější forma podnikání pro nově vznikající firmu v oblasti soukromého letectví se zcela jistě jeví společnost s ručením omezeným, která je obecně nejčastěji používanou formou podnikání v České republice. Pro následující přehled byly využity informace z internetových stránek agentury CzechTrade, jež se specializuje na podporu podnikání v ČR, konkrétně z článku s názvem „Obchodní společnosti – založení a vznik“³³.

³² VEBER, J.; SRPOVÁ J. a kol. 2005. Podnikání malé a střední firmy, s. 63

³³ *BusinessInfo.cz : Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. c2011 [cit. 2011-04-08]. Obchodní společnosti - vznik a zánik. Dostupné z WWW:<<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/orientace-v-pravnich-ukonech/obchodni-spolecnosti-zalozeni-vznik-opu/1000818/46132/>>

Založení spol. s r.o. by potenciálnímu zakladateli přineslo následující výhody:

- Nižší kapitálovou náročnost – minimální vklad činí 200 000 Kč oproti 2 000 000 Kč u akciové společnosti s neveřejnou nabídkou akcií.
 - Jako vklad do společnosti navíc nemusí sloužit jen peněžitý vklad, lze rovněž vložit i například hmotný majetek společníka, a není nutnost splatit celý vklad na začátku podnikání. Pro zapsání do obchodního rejstříku musí každý ze společníků splatit alespoň 30% svého vkladu a souhrnně musí být uhrazeno alespoň 100 000 Kč.
 - Nutnost uhradit základní kapitál do 5 let od vzniku.
- Jednodušší formální náročnost založení – při zakládání společnosti s ručením omezeným jsou kladeny nižší nároky ze strany státní správy, než při zakládání akciové společnosti.
- Formální nároky na provoz s.r.o. jsou nižší než u akciové společnosti – u s.r.o. například vzniká povinnost účetního auditu až při obratu 80 mil. Kč, zatímco u akciové společnosti je audit povinný vždy. Dále je pro akciovou společnost povinné zveřejňování údajů z účetní závěrky, čímž může dát společnost nahlédnout konkurenci do svého podnikání – společnosti s ručením omezeným musí také, ale pouze pokud musí ze zákona podstoupit audit.
- Ručení společníků za závazky společnosti je sice společné a nerozdílné, ale pouze do výše nesplacených vkladů.
- Oproti akciové společnosti není u společnosti s ručením omezeným nutné mít představenstvo a dozorčí radu.

3.2. Formální založení společnosti

3.2.1. Společenská smlouva

Prvním krokem, který vede k formálnímu založení společnosti, je společenská smlouva, jež upraví základní vztahy mezi společníky v budoucí firmě. Ze zákona musí mít tento dokument formu notářského zápisu, jinak bude neplatný. Minimální náležitosti společenské smlouvy jsou následující:

- Firma (obchodní jméno) a sídlo společnosti
- Určení společníků – jméno a bydliště v případě fyzických osob; pokud by společnost zakládala právnická osoba, uvádí se potom její jméno a sídlo
- Předmět činnosti společnosti (předmět podnikání)
- Výše základního kapitálu a výše vkladů jednotlivých společníků
- Jméno a bydliště jednatele společnosti a způsob, jakým jednatel jedná za společnost
- Určení správce vkladu – v případě složení peněžní částky to může být banka (je ale nutný její souhlas)
- Ostatní údaje, které vyžaduje obchodní zákoník (údaje o rezervním fondu, v případě nepeněžitého vkladu při jejím založení, doplňující náležitosti společenské smlouvy, jako jsou například uvedení předmětu nepeněžitého vkladu a hodnota, která se započítává jako vklad společníka).

3.2.2. Zápis společnosti do obchodního rejstříku

Pro zápis společnosti do obchodního rejstříku je potřeba učinit několik úkonů, především to znamená shromáždit značné množství dokumentů. Návrh na zápis musí být podán příslušnému soudu do 90 dnů od založení společnosti a musí obsahovat mimo jiné následující dokumenty (kompletní seznam je v příloze A):

- Zakladatelská smlouva
- Listina obsahující jmenované či zvolené odpovědné osoby – jednatel (é)
- Potvrzení od správce vkladů o splacení podílů (nejspíš banky)
- Doklad potvrzující právní vztah k místu podnikání (nájemní či kupní smlouva)
- Oprávnění k činnosti

Veber³⁴ ve své knize Podnikání malé a střední firmy vhodně vysvětluje rozdíl mezi založením a vznikem společnosti: „Společnost je založena dnem sepsání společenské smlouvy, případně zakladatelské listiny. Společnost vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku.“

³⁴ VEBER, J.; SRPOVÁ J. a kol. 2005. Podnikání malé a střední firmy, s. 77.

3.3. Specifické nároky a požadavky na leteckého provozovatele

Tato kapitola je důležitá pro objasnění pomalého, respektive složitého–rozběhu provozu nově vznikající malé letecké společnosti. Vzhledem k administrativní náročnosti veškerých formalit musí dostatečně dopředu začít plánovat svoji činnost a je třeba počítat s tím, že lhůty vyřízení se mohou značně protahovat. Jako v řadě jiných oblastí podnikání je i v letectví nutné splnit určité požadavky příslušných úřadů, aby společnost mohla zahájit činnost.

V případě letecké společnosti se jedná o celou řadu požadavků a nároků. Základní dvě licence, které potřebuje nově vznikající společnost získat, jsou následující: osvědčení leteckého dopravce a provozní licence k obchodní letecké přepravě.

3.3.1. Osvědčení leteckého dopravce – Air Operator Certificate (AOC)

AOC je základním osvědčením, které musí letecký dopravce získat, bez něj nelze provozovat leteckou obchodní přepravu. Níže je uvedeno stručné objasnění náležitostí žádosti o vydání osvědčení, která ovlivňuje především personální obsazení firmy podnikající v letecké přepravě.

Mezi základními údaji musí společnost uvést své sídlo včetně adres a spojení se svými provozními základnami, pokud je má. Taková provozní základna může být i v jiné zemi, pokud to společnost považuje za přínosné. Zároveň je třeba uvést údaje o vedoucích pracovnících společnosti na pozicích:

- Odpovědný vedoucí / prezident / ředitel
- Letový ředitel – osoba odpovědná za letový provoz
- Technický ředitel – osoba odpovědná za systém údržby
- Osoba odpovědná za řízení a dozor zachování letové způsobilosti
- Osoba odpovědná za výcvik posádek
- Osoba odpovědná za pozemní provoz
- Vedoucí jakosti - osoba odpovědná za systém jakosti
- Vedoucí bezpečnosti – osoba odpovědná za řízení programu prevence nehod a bezpečnosti letů

U všech výše uvedených pracovníků je potom, kromě vyplnění jejich osobních údajů, nutné přiložit kopie dokladů, jež dokládají jejich způsobilost pro danou pozici. U téměř

všech pozic se jedná o výpis z rejstříku trestů, doklad o ukončeném vzdělání, uvedení rozsahu pravomocí jednání za právnickou osobu a souhlas se zpracováním osobních údajů. U jednotlivých pozic potom jsou ještě vyžadovány profesní životopisy či jiné doklady o dosavadní praxi, včetně certifikátů o absolvování příslušných školení.

Jak je vidět z předešlého neúplného výčtu, pro zajištění fungování letecké společnosti je potřeba obsadit mnoho pracovních pozic. Bylo by však prakticky nemožné zaměstnávat i ve velmi malé společnosti tolik administrativních pracovníků, a z tohoto důvodu je možné některé funkce slučovat. Veškeré slučování funkcí posuzuje a schvaluje ÚCL na základě individuálního vyhodnocení situace žadatele. Z dokumentu Úřadu pro civilní letectví³⁵:

Jedna osoba může zastávat více než jednu vedoucí funkci, je-li to přijatelné pro Úřad. Posouzení přijatelnosti sloučení funkcí závisí na druhu slučovaných funkcí, velikosti společnosti, rozsahu a intenzitě provozu. Tato osoba ale musí splňovat veškeré kvalifikační požadavky pro jednotlivé funkce, které bude vykonávat. Úřad musí brát v úvahu i individuální schopnosti osoby ke zvládnutí povinností. Složitost uspořádání organizace, nebo provozu může zamezit, nebo omezit přijatelnost kombinování funkcí, které by bylo možné za jiných okolností.

V extrémním případě lze veškeré vyjmenované pozice sloučit tak, že vše zastanou dva pracovníci, musí ale samozřejmě vyhovět požadavkům ze strany ÚCL. Rovněž je zde ještě doplňující poznámka ze strany ÚCL, celkem pochopitelná:

„Vedoucí jakosti“ se nesmí slučovat z důvodu nezávislosti systému jakosti s žádnou funkcí „Jmenovaný vedoucí pracovník“ ani s „osobou odpovědnou za program prevence nehod a bezpečnosti letů“³⁰.

V dalších částech formuláře pro vydání AOC žadatel uvádí mimo jiné zamýšlený druh provozu, oblast působnosti, zvláštní oprávnění/povolení (které převážně umožní provoz za ztížených povětrnostních podmínek, a pro které musí žadatel samozřejmě předložit řadu dalších podkladů). Vyžadovaná je rovněž dokumentace k doložení programu údržby a zachování letové způsobilosti provozovaných letadel, seznam členů leteckého personálu, bezpečnostní program schválený Ministerstvem dopravy ČR.

³⁵ Úřad pro civilní letectví [online]. 2011-03-03 [cit. 2011-05-02]. Slučitelnost funkcí. Dostupné z WWW: <<http://www.ucl.cz/index.php?menu=164&mm=163&clanek=1949>>.

Žádost o vydání osvědčení leteckého dopravce shrnuje v bodě 18 požadavky následovně³⁶:

V souladu s § 18 odst. 2 písm. a) až h) Vyhlášky 108/1997 žádost o vydání osvědčení leteckého dopravce žadatel doloží následujícími dokumenty:

- a) dokladem o zajištění bezpečnosti provozu obchodní letecké dopravy před protizákonnými činy,*
- b) návrhem organizační struktury tuzemského leteckého dopravce s uvedením jmen osob odpovědných za provoz a údržbu letadel,*
- c) návrhem systému řízení obchodní letecké dopravy,*
- d) dokladem o sjednaném pojištění odpovědnosti za škody z provozu letadel a dokladem o zaplacení pojistného ve výši odpovídající provozu obchodní letecké dopravy,*
- e) návrhem systému zajišťování výcviku výkonných letců a palubních průvodců,*
- f) návrhem systému zajišťování požadované kvality a bezpečnosti letového provozu s ustanovenou odpovědnou fyzickou osobou,*
- g) návrhy výcvikových programů pro výcvik a opakovací výcvik létajícího a technického personálu,*
- h) provozní příručkou.*

3.3.2. Provozní licence k obchodní letecké přepravě

Na základě získání Osvědčení leteckého přepravce od Úřadu pro civilní letectví může provozovatel zažádat o provozní licenci k obchodní letecké přepravě na Ministerstvu dopravy. Žádost se podává rovněž na Úřadu pro civilní letectví, rozhodnutí však vydává Ministerstvo dopravy. Rozdíl mezi oběma licencemi je v tom, že ÚCL hodnotí žadatele po stránce technické, administrativní, finanční, personální... Prostě zda potenciální provozovatel je schopen splnit veškeré podmínky, nutné pro zajištění letecké obchodní přepravy.

Ministerstvo dopravy potom vydává „koncesi“ leteckým přepravcům a schvaluje jejich zamýšlené obchodní plány. V případě zemí Evropského společenství platí volný trh, ale

³⁶ Úřad pro civilní letectví [online]. 2011-03-15 [cit. 2011-04-12]. Žádosti. Dostupné z WWW: <<http://www.ucl.cz/index.php?menu=164&mm=163&stranka=289>>.

Ministerstvo dopravy rozhoduje o leteckém spojení se třetími zeměmi. Jedná se svým způsobem o určitou ochranu trhu, a pokud chce provozovatel například provozovat linku do Ruska, musí mít nejen povolení Ministerstva dopravy ČR, ale zároveň také podobné povolení od ruského ministerstva dopravy. Nemusí a ani vlastně nemůže získat osvědčení leteckého přepravce (AOC) od ruského úřadu pro civilní letectví, jelikož AOC může vydat pouze stát, ve kterém provozovatel sídlí.

3.4. Zakladatelský rozpočet

Zakladatelský rozpočet je jedním ze základních dokumentů při zakládání firmy. V něm se definuje potřeba základního kapitálu, a pokud je dobře sestaven, umožní nově vznikající firmě přežít počáteční ztrátu, která je zcela jistě nevyhnutelná, a dříve či později zajistí další rozvoj činnosti. Podrobný zakladatelský rozpočet dokáže odhalit veškeré náklady na založení a první měsíce provozu a je neocenitelný při sestavování cashflow pro začátek podnikání. Tok hotovosti je totiž tím největším „strašákem“ nově založených firem, jelikož kapitálu se většinou nedostává.

V případě zakládání letecké společnosti je přeci jen trochu odlišná situace. Pro získání licence leteckého přepravce musí každý žadatel prokázat finanční likviditu. Aktuálně Úřad pro civilní letectví vyžaduje sumu na běžném účtu odpovídající € 100 000, tedy zhruba 2,5 milionu Kč (při průměrném kurzu 24,50Kč/Eur v dubnu 2011). Jak již bylo řečeno v úvodu, cílem této práce není hledání startovního kapitálu, a proto sestavování zakladatelského rozpočtu není primárně o tom, jakým způsobem se potřebné finance zajistí. Zakladatelský rozpočet je však nedílnou součástí podnikatelského plánu a umožní reálně zhodnotit výchozí situaci firmy. Je rovněž důležitý, pokud by společníci hledali zdroje pro startovní kapitál.

4. Realizace obchodní strategie malé české letecké společnosti na volném trhu EU

„Společnosti, které vstup na mezinárodní pole oddalují, riskují, že se jim uzavře cesta na rostoucí trhy celého světa. Firmy, které hrají na jistotu a raději zůstávají doma, mohou ztratit šanci vstoupit na cizí trhy a navíc riskují ztrátu tržeb ve prospěch firem ze sousedních zemí, jež pronikají na jejich domácí trh.“³⁷

Po vstupu České republiky do Evropské unie se výrazně usnadnila možnost expanze tuzemských firem na evropský trh, stejně tak se ale náš trh otevřel zahraničním společnostem, a tuzemští podnikatelé tak čelí větší konkurenci. Vstup na zahraniční trhy vždy přináší výhody i nevýhody, mezi hlavní přednosti takového kroku patří především teritoriální rozšíření působnosti firmy, tedy zvětšení trhu rozšířením počtu potenciálních zákazníků s následným zvýšením obrátu, ať se jedná o zboží či služby.

Mezi nevýhody rozhodnutí o vstupu na zahraniční trhy patří rozhodně zvýšení podnikatelského rizika. Riziko může mít mnoho podob, mezi ty nejdůležitější patří:

- Platební rizika – obecně platební morálka v dané zemi (včasnost plateb, vůle, schopnost platit...) a přeshraniční vymahatelnost splatných pohledávek.
- Teritoriální rizika – přírodní, konjunkturální, politická a ekonomická rizika. Tato by sice neměla být příliš akutní v rámci Evropské unie, na druhou stranu stav ekonomik Řecka, Španělska nebo Portugalska je více než znepokojivý a krátkodobý výhled není úplně příznivý, spíše naopak...
- Kurzové riziko – to je naopak velmi aktuální vzhledem k poměrně „divokému“ vývoji na měnových trzích v posledních letech. V případě trvalého umístění letadla v zahraničí je více než vhodné předělat kalkulaci pro dané letadlo do příslušné měny, tedy nejspíš do EUR. Tímto si společnost může pohlídat požadovanou výši marže vzhledem k tomu, že jak její náklady, tak i její výnosy budou pro dané letadlo ve shodné měně.
 - Není bez zajímavosti, že velká část leteckých provozovatelů působících v České republice téměř výhradně pracuje v EUR, včetně fakturace tuzemským zákazníkům.

³⁷ KOTLER, P.; WONG, V.; SAUNDERS, J.; ARMSTRONG G. *Moderní marketing*. s. 369.

Vstup na zahraniční trh může mít obecně mnoho podob, u malé letecké společnosti se však bezesporu musí jednat o velice aktivní přístup. To vyplývá z povahy podnikání v tomto oboru, kdy výstupem není výrobek, ale „pouze“ služba. V klasickém rozdělení metod vstupu na zahraniční trh se nechá toto označit jako „výroba v zahraničí“, která se následně dělí na výrobu bez a s přímými investicemi. V případě malé společnosti se jen velmi stěží bude jednat o poskytnutí know-how či franchisingu do zahraničí a půjde tedy spíše o „výrobu v zahraničí s přímými investicemi“.

4.1. Pozice malé letecké společnosti na volném evropském trhu

*„Letecká doprava v současné době prochází velmi bouřlivým obdobím, kdy se plně projevují důsledky zásadního fenoménu, jímž je **liberalizace ekonomického prostředí**, ve kterém je realizována. K němu přistupuje též prudký **technický a technologický rozvoj** umožňující růst produktivity letecké dopravy, dále pak větší konkurence mezi dopravci a jejich privatizace urychlující inovaci nabídky a dlouhodobý trend poklesu cen.“³⁸*

Obecně společnosti nabízející služby mají při vstupech na zahraniční trhy poměrně značné výhody oproti těm, které nabízejí zboží. Je to dáno samozřejmě tím, že zatímco český výrobce musí výrobek vyrobit v České republice a dopravit ho do například Francie, tak firma poskytující služby pouze přesune svoje „výrobní kapacity“. Toto platí zejména o letecké přepravě, kdy je „továrnou“ společnosti letadlo, a jedná se tak o extrémně flexibilní výrobní jednotku. Letecká společnost tak může velice snadno dostat svoji „továrnu“ během několika hodin k zákazníkovi po celé Evropě.

Jak ukáží výpočty v případové studii v kapitole 5, stačí velmi málo, aby se vývoj hospodaření malé letecké společnosti razantně změnil relativně menšími zásahy do chodu firmy. Díky již zmíněné flexibilitě se může společnost i velmi záhy po svém založení vydat na zahraniční trhy. Vývoj poptávky po letecké přepravě obecně ve střední Evropě v průběhu roku značně kolísá, a pokud by se společnosti podařilo nabízet své služby během zimních měsíců v klimaticky příznivějším prostředí, může dosáhnout mnohem zajímavějších výsledků... Nemusí se přitom nutně jednat o zvýšení zisku, ale třeba i „jen“ o zlepšení toku hotovosti ve společnosti přinášející uvolnění finančních prostředků pro její rozvoj...

³⁸ PRUŠA, Jiří, et al. Svět letecké dopravy, s. 23.

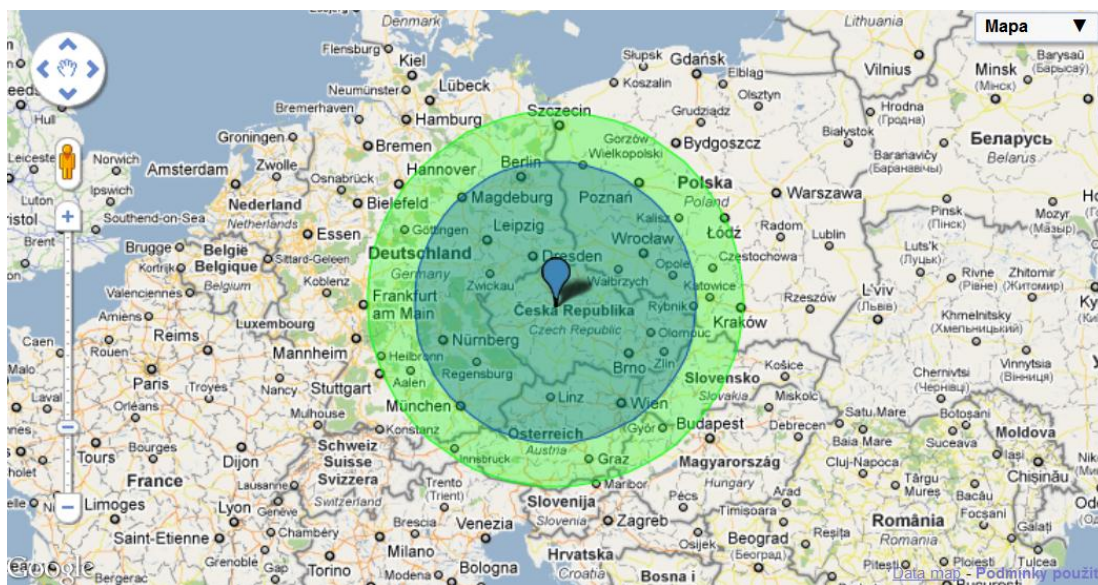
4.2. Možnosti vstupu malé letecké společnosti na evropský trh

Jakým způsobem vstoupit na evropských trh malých soukromých letadel? V případě malé letecké společnosti se nabízejí následující tři základní možnosti:

- Poskytovat své služby aerotaxi v zahraničí se základnou v ČR
- Vytvořit si druhou základnu v zahraničí, kde by bylo dočasně/trvale umístěno letadlo i s posádkou
- Nabídnout své služby provozovatele zahraničním majitelům letadel

Pokud společnost získá oprávnění leteckého provozovatele (AOC)³⁹ v jedné z členských zemí Evropské unie, může potom volně operovat na jejím celém území, a to bez jakýchkoliv omezení. Pro potřeby nepravidelné letecké přepravy potom není ani třeba žádat příslušné národní úřady pro civilní letectví o povolení k provozu, stačí to, které společnost obdrží od českého úřadu pro civilní letectví.

4.2.1. Poskytování aerotaxi se základnou v ČR



Zdroj: Freemaptools – Radius around point. [online] za využití služby Google Maps. Dostupný z WWW: < <http://www.freemaptools.com/radius-around-point.htm> >

Obr. č. 6 - Dolet za 1 hodinu letu z Prahy

Jaké jsou tedy výhody jednotlivých variant? První varianta, tedy poskytovat své služby aerotaxi v zahraničí se základnou v České republice, je zcela jistě nejjednodušší a nejméně náročná. Ať již se jedná o administrativní náročnost, personální a nákladovou. Společnost

³⁹ Kapitola 3.3.1 Osvědčení leteckého přepravce, s.47

se tedy může začít aktivně zajímat o klientelu z okolních zemí, pravděpodobně se bude jednat o sousedící země s Českou republikou, zejména pak o jejich příhraniční oblasti. Při poskytování tohoto druhu služeb je potřeba počítat se zvýšenými náklady na přepravu letadla ze základny k zákazníkovi a po skončení letu zase zpátky do České republiky.

Jako vše na tomto světě, ani přelet prázdného letadla k zákazníkovi není zdarma. Naopak se jedná o relativně značné náklady. Je jasné, že provozovatel je nemůže hradit celé, ale na druhou stranu rovněž nemůže přeúčtovat vše zákazníkovi. Je potřeba najít kompromis, který však prodražuje případný „obchod“ pro obě strany. Obvyklým řešením je přeúčtování skutečných nákladů na let s připočtením cca 10-15% přírážky k těmto skutečným nákladům.

Pokud si vezmeme například zákazníka z německých Drážďan, potom kromě vlastních uskutečněných letů ještě musí uhradit přelet letadla z Prahy do Drážďan a zpět. U letadla Beechcraft B200, s nimiž je v této práci především počítáno pro provoz, to dělá přibližně 50 minut letu, což by při normální prodejní ceně činilo přibližně 50 000 Kč navíc. Je tedy nutná snaha provozovatele něco obětovat pro obchodní příležitost a provést tento přelet co nejlevněji. Dá se předpokládat, že se částka za zmíněný přelet může podařit snížit na přibližně 30 000 Kč, což je stále poměrně významná hodnota, závisí tedy na naléhavosti takové přepravy ze strany zákazníka.

Dalším případem, který může vést k takovéto zakázce, je akutní potřeba letecké přepravy, přičemž zákazník nemá jiné řešení blíže dostupné ze svého výchozího místa cestování. Pro tyto případy je potom potřeba mít připravené posádky v tzv. režimu „stand-by“. Jedná se prakticky o pracovní dobu, kdy jsou posádky na telefonu připraveny kdykoliv během předem stanovené doby zahájit přípravu k letu na letiště do jedné hodiny od zavolání.

Pro nově vznikající společnost je provozování činnosti ze základny v ČR a nabízené v okolních státech v blízkosti našich hranic tím nejjednodušším způsobem expanze na vnější trhy.

Obrázek na začátku podkapitoly ukazuje přibližnou dostupnost měst za 1 hodinu letu z Prahy. Pro větší názornost jsou na obrázku použity dva okruhy. Prvním je modrý okruh, který představuje přibližný dolet za 1 hodinu běžně používanými turbovrtulovými stroji,

zelený kruh potom platí pro proudové stroje. Přesná doba letu záleží na mnoha okolnostech a v určitých případech se mohou rozdíly téměř překrývat anebo naopak značně oddalovat.

4.2.2. Vytvoření základny v zahraničí

Náročnější, a to téměř ze všech hledisek, je vstup na zahraniční trh vytvořením základny v zahraničí. Nemusí se jednat o nijak velkou základnu, v podstatě stačí zajistit parkování pro letadlo (ideálně v hangáru), drobnou údržbu před a po letu, místnost(i) pro letovou přípravu posádek a samozřejmě rovněž vyřešit otázku samotných posádek.

Pro ukázkou toho, jak by to mohlo vypadat, poslouží následující předpoklad: jedno z provozovaných letadel bude pro zimní měsíce přesunuto do jižní Itálie, kde se firmě podaří zajistit větší vytížení stroje, než kdyby zůstal v období mimo hlavní sezonu v České republice. Ideálním v tomto případě by mohla být smlouva se zákazníkem o nějakém pevném minimálním objemu nalétaných hodin, který by společnosti zajistil určitý garantovaný provoz. Pokud by potom letadlo nebylo vytíženo tímto „hlavním“ zákazníkem, mohla by se společnost snažit prodat „volnou“ kapacitu na místním trhu.

Jedním z mnoha přínosů vstupu ČR do Evropské unie je „volné poskytování služeb“, jež Veber⁴⁰ definuje takto:

„Dočasný a příležitostný výkon podnikatelské činnosti podnikatelem z jednoho členského státu na území hostitelského členského státu, aniž by tento podnikatel měl úmysl se v hostitelské zemi usadit.“

Nevýhody této varianty jsou celkem zřejmé, pouze za předpokladu zajištění opravdu značně vysokého a garantovaného množství letů se nejedná o podstatné navýšení rizika pro společnost, včetně navýšení (zejména) fixních nákladů samozřejmě. Jednou z největších nákladových položek, se kterými naopak není třeba počítat na domácí základně, je ubytování posádek. Pokud je letadlo vysláno například na 4 měsíce do zahraničí, společnosti se pravděpodobně nevyplatí zajistit si místní piloty. Na druhou stranu však na dané místo musí dostat své piloty, kterým to samozřejmě musí uhradit, či jinak mzdově vynahradit.

⁴⁰ VEBER, J.; SRPOVÁ J. a kol., Podnikání malé a střední firmy, s.60

Vytvoření základny v zahraničí se může jevit jako vhodné zejména v případě dlouhodobějšího působení na daném zahraničním trhu, především potom v kombinaci s provozováním zahraničních letadel.

4.2.3. Provozování letadel zahraničních klientů

Třetí formou vstupu na zahraniční trh je získání letadla zahraničního klienta do svého provozu. V praxi toto znamená, že pokud letadlo přejde pod českého provozovatele s licenci pro leteckou obchodní dopravu, stane se toto letadlo „českým“, tedy obdrží od Úřadu pro civilní letectví českou registrační značku OK-..., a zároveň se český úřad (ÚCL) stane hlavním „dozorcem“ nad tímto letadlem, přičemž stroj se prakticky téměř vůbec nemusí zdržovat na našem území. Může tedy nadále zůstat v zemi svého majitele, ale jeho provoz bude zajišťovat česká společnost.

V tomto případě stojí zcela jistě za zvážení pro společnost vytvoření základny pro tento druh vstupu na zahraniční trh. Přesněji řečeno, český úřad pro civilní letectví se bude velmi zajímat o podmínky, za kterých je letadlo v zahraničí provozováno, a pravděpodobně bude alespoň nějakou místnost na „domácím“ letišti vyžadovat po provozovateli pro potřeby plánování a přípravy letů.

V případě dlouhodobého provozování letadla v zahraničí je potom zcela jistě pro společnost výhodné zajistit si trvalé piloty v místě zahraniční základny. Může sice čas od času v případě potřeby vyslat posádky z domova, ale v každém případě pouze na omezenou dobu. Zajištěním „místních“ pilotů si společnost sníží náklady.

5. Založení malé letecké společnosti XY – případová studie

V této kapitole lze nalézt praktické shrnutí předchozích kapitol této práce v podobě případové studie založení malé letecké společnosti v České republice. Je výrazně nad rozsah tohoto dokumentu zahrnout zde do případové studie všechny aspekty podnikání. Jsou zde proto uvedeny pouze ty základní pohledy pro objasnění problematiky podnikání v oboru soukromého letectví. Cílem této studie je především prokázat životaschopnost podnikatelského plánu založení malé letecké společnosti, jsou proto z výpočtu abstrahovány proměnné jako úroky či daňová problematika – jejich zavedení by znamenalo značné zkomplikování výpočtů, přičemž by nebylo dosaženo výrazné a podstatné změny ve výpočtech.

Pro tuto případovou studii jsou výchozím bodem následující předpoklady:

- Náklady jsou převzaty z existujících společností působících na českém trhu
- Odhadované nálety vycházejí z dosavadních náletů letadel před zahájením provozu u společnosti XY.
- Společnost bude mít v provozu postupně 3 letadla
- Případová studie bude sledovat období 2,5 let fungování společnosti rozložených do 3 kalendářních let, pro zjednodušení orientace budou použity následující formulace:
 - Rok 1 – období od založení v srpnu do konce kalendářního roku
 - Rok 2 – leden až prosinec kalendářního roku
 - Rok 3 – leden až prosinec kalendářního roku

5.1. Založení a zakladatelský rozpočet

Náklady na zahájení provozu v srpnu prvního roku jsou rozděleny do 4 kategorií, a to podle jejich povahy. První kategorie – Náklady založení – je jediná, která se již nevyskytuje v kalkulacích v dalších měsících, ostatní se potom objevují v nákladech pravidelně, avšak v převážné většině případů v nižších částkách. Na následující stránce je tabulka č. 3, v níž jsou podrobně popsány jednotlivé položky zakladatelského rozpočtu společnosti XY.

Tab. 3 - Zakladatelský rozpočet

Náklady založení	49 500 Kč
Náklady notáře pro sepsání zakladatelské smlouvy, ověření podpisů, opisy, ...	6 000 Kč
Různé výpisy nutné pro založení společnosti	1 000 Kč
Ohlášení živnosti	1 000 Kč
Návrh na první zápis do obchodního rejstříku	5 000 Kč
Založení bankovního účtu + složení základního kapitálu	1 500 Kč
Ostatní náklady spojené se založením	20 000 Kč
Poplatek za vydání licence AOC	15 000 Kč
Náklady kancelářské	153 749 Kč
Nájemné kanceláře - vč. služeb (voda, elektřina, topení, bezp. služba, ...)	24 999 Kč
Nábytek kancelářský	40 000 Kč
Telefon, fax, internet	1 667 Kč
Mobilní telefony	13 333 Kč
Počítače, monitory, tiskárny	50 000 Kč
Spotřební materiál kancelářský	10 000 Kč
Pojištění kanceláře	1 250 Kč
Provoz internetových stránek společnosti	2 500 Kč
Vytvoření internetové prezentace společnosti	10 000 Kč
Služební vozidlo	258 680 Kč
Pořízení vozidla - včetně počátečního servisu	230 000 Kč
Palivo - 3000 km/měsíc/průměrná spotřeba 9l na 100 / 34 Kč/L	9 180 Kč
Údržba - servis, pneumatiky, ...	5 000 Kč
Další výdaje - dálniční známka, spotřební materiál, ...	1 500 Kč
Pojištění vozidla (pov.ručení+hav.poj.)	13 000 Kč
Cessna C-414	230 000 Kč
Náklady na letadlo variabilní	- Kč
Roční pojištění letadla	- Kč
Roční školení pilotů	- Kč
Roční prohlídka letadla A	200 000 Kč
Roční prohlídka letadla B	- Kč
Roční prohlídka letadla C	- Kč
Neočekávané servisní náklady - 25% na pravidelnou prohlídku A, zbytek podle počtu hodin	30 000 Kč
Hangárovací náklady	- Kč
Čištění letadla - prům 1x na 2 lety	- Kč
Poplatek za udržování letadla v provozuschopném stavu (CAMO)	- Kč
Leasingové splátky letadla	135 000 Kč
Celkem náklady první měsíc provozu:	826 929 Kč

Zdroj: vlastní

Rozdělení zakladatelského rozpočtu je tedy následující:

- Náklady založení – notář, různé správní poplatky, návrh na zápis do obchodního rejstříku, ...
- Náklady provozu kanceláře – nájemné kanceláře (3 měsíce dopředu), vybavení kanceláře, spotřební materiál a služby (telefony, internet, ...)
- Služební vozidlo – nákup služebního vozidla, roční pojištění, ...
- Náklady na roční prohlídku prvního letadla, které bude létat pod společností XY, a náklady spojené s parkováním letadla

Po částce 461 929 Kč v prvním měsíci (srpnu) se náklady na provoz společnosti ustálí do konce prvního roku na částce 218 929 Kč. Od začátku je však jasné, že tyto náklady společnosti jsou příliš vysoké na to, aby celý provoz „utáhlo“ pouze jedno letadlo, jež za celý druhý rok provozu vynese pouze zhruba 360 000 Kč zisku. A to při výše uvedených měsíčních fixních nákladech ve výši 218 929 Kč. Je proto potřeba zařadit do provozu co nejdříve druhý stroj.

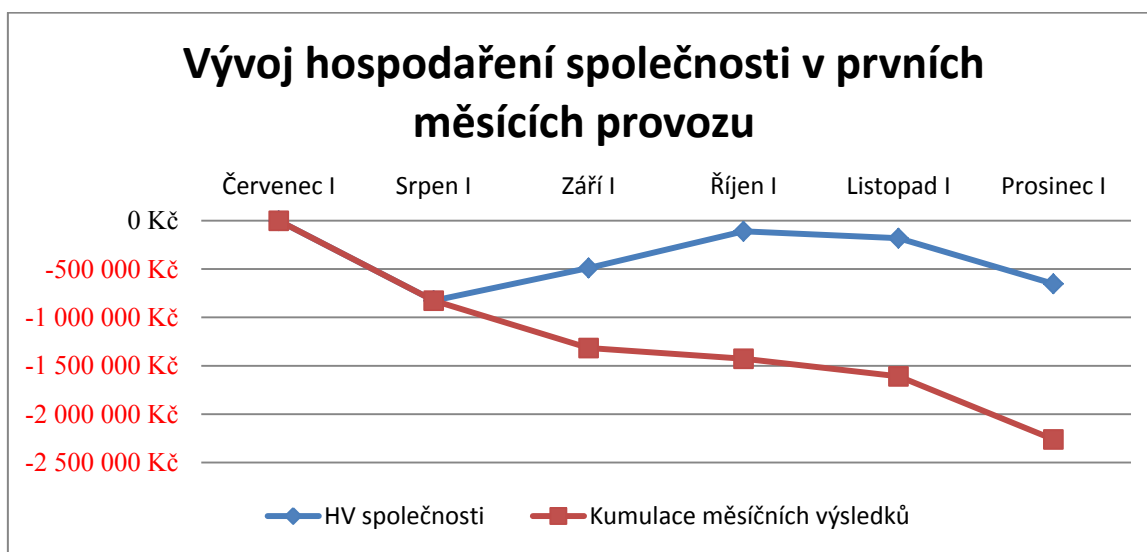
Společnosti XY se podaří zajistit jeden z nejpobulárnějších strojů pro účely aerotaxi, a sice Beechcraft B200. Tento turboprtulový stroj vyniká především svými nízkými provozními náklady a provozní flexibilitou – dokáže využívat i opravdu malých letišť a dostat tak zákazníka blíže k cíli jeho cesty. Letoun samozřejmě nedokáže konkurovat rychlostí malým proudovým letadlům, nicméně dokáže přepravit 6 – 9 cestujících za cenu zhruba 60 000 Kč za letovou hodinu rychlostí 500 km/h. Proudová konkurence sice letí rychleji o zhruba 200-300 km/h, ale rozdíly se opravdu projeví až při delších vzdálenostech. U letů okolo 1 až 1,5 hodiny jsou časové rozdíly zanedbatelné – v řádu pouze několika minut. Přitom využití například malého proudového letadla Cessna C-510 pro 4 cestující (s minimem zavazadel) přijde na 95 000 Kč za hodinu letu. Jak uvádí King⁴¹, musí každý potenciální uživatel služeb aerotaxi vyčíslit, jak velkou hodnotu má pro něj případný uspořený čas.

Pro zahájení provozu v lednu 2. roku je potřeba zajistit výcvik posádky, který přijde na cca 400 000 Kč, a tyto náklady se projeví ještě v prvním roce provozu a výrazně tedy ovlivní hospodářský výsledek zahajovacího roku. Výhodou však je, že společnost bude připravena

⁴¹ KING, Jack L. Corporate Flying: A major industry built on the concept of using WINGS FOR BUSINESS, s. 2.09.

začít poskytovat služby ihned po zařazení letadla do provozu a neztratí tak zbytečně 2 – 3 týdny potenciálního provozu.

Graf na obrázku č. 7 ukazuje vývoj hospodářského výsledku (modrá čára) a vývoj schopnosti společnosti sebefinancování za předpokladu vývoje z výchozí hodnoty 0 Kč (červená čára). Z grafu je vidět, že při provozování pouze jednoho letadla typu C414 je společnost v neustálé ztrátě, i když v měsících říjnu a listopadu ne příliš velké. Vývoj sebefinancování potom vykazuje trend růstu do záporných hodnot, přičemž situaci zhoršuje výdaj za přípravu pilotů na příchod letadla B200 v lednu následujícího roku.



Zdroj: vlastní

Obr. č. 7 - Vývoj měsíčních hospodářských výsledků a schopnosti samofinancování v prvních měsících provozu

Další výpočty potom ukazují, že při zachování nastaveného modelu pro první 3 roky provozu společnosti bude potřeba zhruba 5 mil. Kč provozního kapitálu na zvládnutí provozu společnosti se třemi letadly. Nastavený model je souhrnně popsán na začátku kapitoly č. 5, zde je pouze vhodné doplnit, že se jedná o konzervativní přístup k plánování provozu a při jeho naplnění je zajištěna životaschopnost společnosti s relativně nízkým (vzhledem k počáteční investici) ziskem ve výši cca 1 milionu korun ročně již ve druhém roce její existence.

Tab. 4 - Hospodářské výsledky za první 3 roky provozu

Rok	Přehled hospodářských výsledků
1. Rok (srpen – prosinec)	- 2 261 362 Kč
2. Rok	1 068 980 Kč
3. Rok	1 268 427 Kč
Celkem za první 3 roky	76 045 Kč

Zdroj: vlastní

Rychlé porovnání hospodářských výsledků v tabulce č. 4 ukazuje vývoj hospodářských výsledků v prvních třech letech fungování. Přes ztrátu více než 2,2 miliony v prvním roce následují kladné hospodářské výsledky v druhém a třetím roce, které vynulují počáteční ztrátu, a společnost XY tak na konci třetího roku začne přinášet finanční prostředky.

5.2. Provoz a řízení malé letecké společnosti v ČR

Pro provoz společnosti XY je potřeba poměrně značný fixní kapitál, zejména v porovnání s podniky s podobným počtem zaměstnanců v jiných oborech. Pro úspěšné řízení malé letecké společnosti je proto potřeba více než jinde dobře propočítat veškeré náklady na provoz a zajistit pokud možno rozložení hlavních fixních nákladů do období s vyššími příjmy v hlavní sezoně. Je tu však mnoho faktorů, které si naopak vynucují posunutí velkých nákladových položek do období s menšími příjmy.

Jde především o pravidelné roční prohlídky, jež mimo statistických nákladů znamenají také vyřazení letadla z provozu na několik dní a v horším případě i třeba na dva týdny. To v případě, že se objeví nějaká závada, která vyžaduje okamžité řešení, které však může například znamenat čekání na náhradní díl z druhé strany světa. Společnost XY hodlá provozovat letadla vyrobená ve Spojených státech amerických.

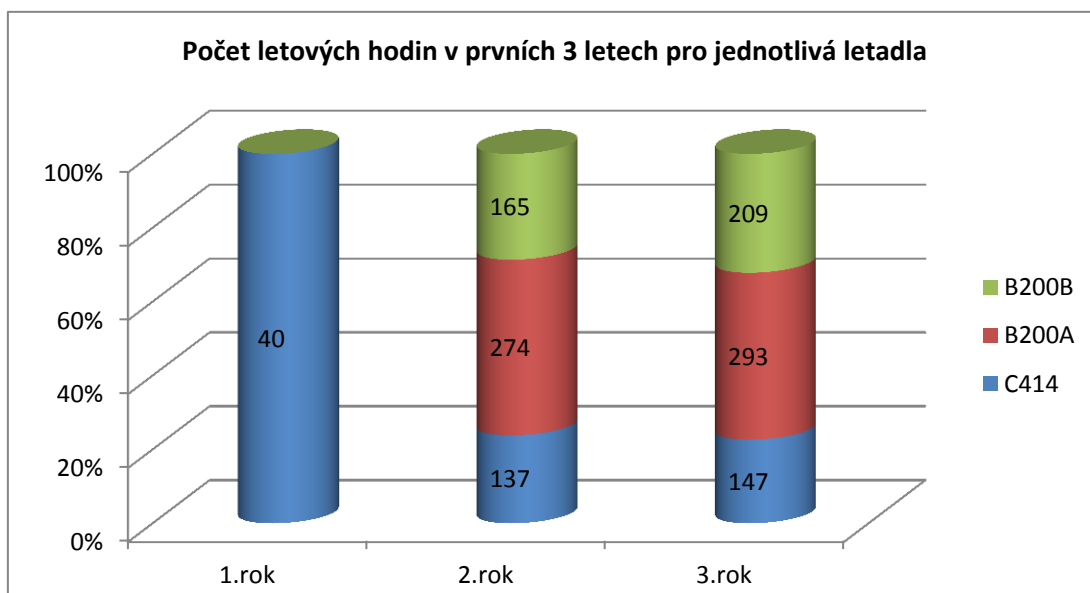
Je rovněž životně důležité pro společnost propojit kalkulace s marketingovým plánem, jelikož obě tyto věci jsou navzájem velmi závislé a je potřeba najít vhodný kompromis mezi nimi. Problém v případě malé letecké společnosti je v již zmíněných vysokých fixních nákladech při velmi malém objemu prodejů. Celý objem fixních nákladů – přes 26 mil. Kč ročně – musí být rozpuštěn do pouhých několika set hodin výkonů – společnost plánuje v druhém roce 567 hodin provozu a ve třetím zhruba 630 hodin.

Rychlý výpočet 20 935 350 Kč / 567 hodinami dává na 1 letovou hodinu = 1 jednotku výkonu společnosti průměrné náklady 36 923 Kč. V případě podrobnějšího zkoumání je samozřejmě potřeba vzít v úvahu rozdíly nákladů na různé letouny, jelikož na menší Cessně 414 je hodina letu prodávána za 28 000 Kč. Z tohoto jednoduchého pohledu by

tedy letadlo vytvářelo značnou ztrátu ve výši 8 923 Kč za hodinu. Je proto rovněž nezbytné zvolit jinou metodu rozpočítávání nákladů na jednotlivé stroje.

Firma YX by měla v průběhu prvních měsíců činnosti postupně přejít do běžného provozu. Pro následující výpočty, tabulky, grafy a přehledy je brán 2. rok existence společnosti, tedy období od 5. měsíce od založení.

Na grafu na obrázku č. 8 na následující stránce je možné vidět předpokládaný počet letových hodin pro jednotlivá letadla v období prvních 3 let provozu, přičemž teprve v posledním roce budou v provozu všechna letadla po celý rok. Graf zároveň ukazuje procentuální poměr jednotlivých strojů vůči celkovému náletu společnosti.

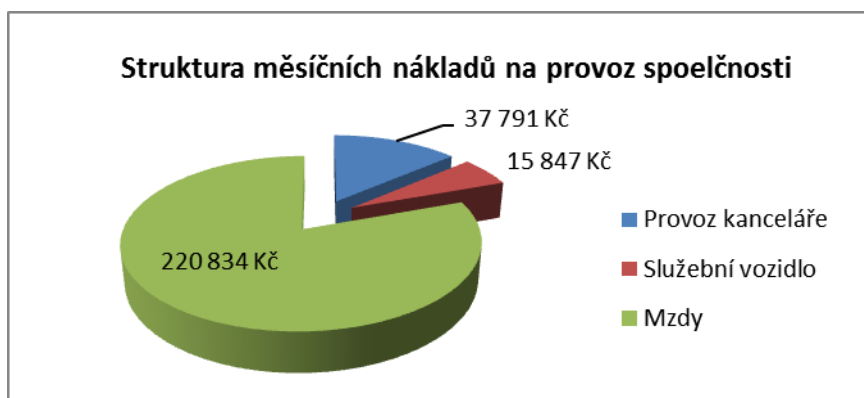


Zdroj: vlastní

Obr. č. 8 - Počet letových hodin v prvních třech letech

5.3. Náklady na provoz společnosti samotné

Náklady firmy XY na samotný provoz lze rozlišit na dvě základní části, a sice na náklady na provoz společnosti jako takové a potom na náklady jednotlivých provozovaných letadel. Náklady na provoz společnosti standardně zahrnují výdaje známé z provozu běžných obchodních firem. Nejvýznamnější položkou v této části budou mzdy 4 pracovníků, kteří jsou nezbytní pro chod společnosti.



Zdroj: vlastní

Obr. č. 10 - Struktura měsíčních nákladů na provoz společnosti

Celkové mzdové náklady tvoří 80% nákladů na samotný provoz společnosti. Pro názornost složení jednotlivých položek nákladů na provoz nám poslouží graf na obrázku č. 10. Vzhledem k faktu, že se jedná na všech o postech o náročné povolání (především z hlediska odborné kvalifikace), musí tomu odpovídat i mzda. Jednotlivé pracovní pozice již byly rozebrány v kapitole 3.3.1 Osvědčení leteckého přepravce – Air Operator Certificate (AOC) na straně 47, takže v tabulce č. 5 pouze nalezneme přehled o pozicích a nákladech, které společnost skutečně plánuje mít.

Tab. 5 - Mzdové náklady společnosti

Rozpočet mzdových nákladů	Částka / rok	Částka / měsíc
Vedoucí manažer	700 000 Kč	58 333 Kč
Manažer jakosti	650 000 Kč	54 167 Kč
Vedoucí letového provozu	650 000 Kč	54 167 Kč
Technický manažer	650 000 Kč	54 167 Kč
Celkové mzdové náklady	2 650 000 Kč	220 833 Kč

Zdroj: vlastní

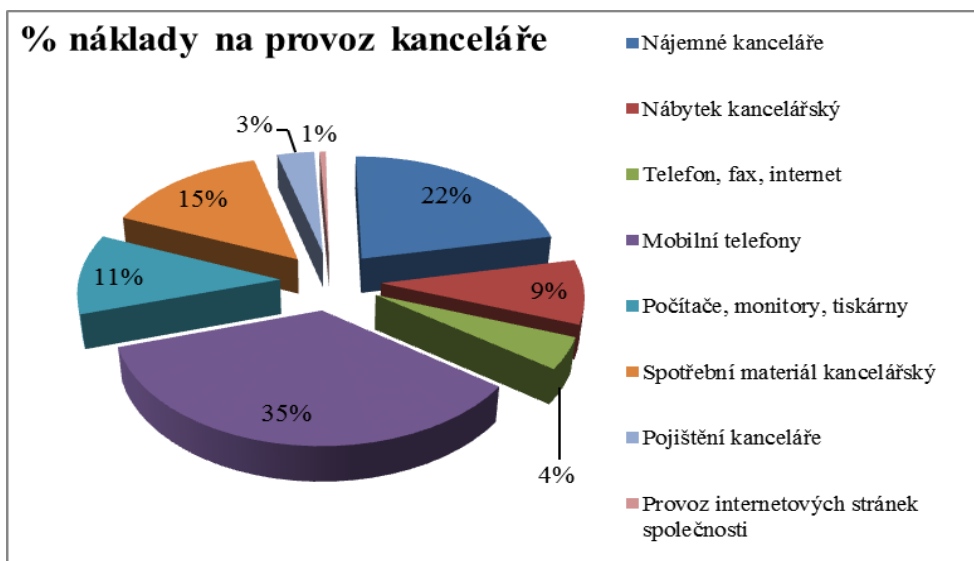
Mezi další náklady provozu společnosti patří výdaje na provoz kanceláře, jež představují zhruba 14 % pravidelných provozních výdajů. Pokud to bylo možné, tak byly částky rozpočítány podle skutečných měsíčních výdajů – např. nájemné, či telefonní a internetové služby. V případě kancelářského nábytku a vybavení kanceláře výpočetní technikou byla v kalkulaci stanovena roční částka na obnovu a pokrytí nově potřebných položek. Podrobný rozpis nákladů na provoz kanceláře je v tabulce č. 6 na další stránce.

Tab. 6 - Náklady na provoz kanceláře

Položka	Částka měsíční
Nájemné kanceláře - vč.služeb (voda, elektřina, topení, bezp.služba, ...)	8 333 Kč
Nábytek kancelářský	3 333 Kč
Telefon, fax, internet	1 667 Kč
Mobilní telefony	13 333 Kč
Počítače, monitory, tiskárny	4 167 Kč
Spotřební materiál kancelářský	5 500 Kč
Pojištění kanceláře	1 250 Kč
Provoz internetových stránek společnosti	208 Kč
Celkem	37 791 Kč

Zdroj: vlastní

Celková částka byla posléze rozpočítána na jednotlivé měsíce jednoduchým průměrem – jedná se tedy o odhad měsíčních nákladů a může se snadno stát, že budou tyto náklady po většinu roku nižší a v některém měsíci naopak výrazně převáží průměrné hodnoty. Jsou to však částky, které nemají významný vliv na celkové hospodaření firmy.



Zdroj: vlastní

Obr. č. 11 - Procentuální rozložení nákladů na provoz kanceláře

Pro lepší představu o rozložení jednotlivých nákladů poslouží graf na obrázku č. 11, kde můžeme najít zastoupení jednotlivých položek v procentuálním vyjádření. Z tabulky a grafu jasně vyplývá, že nejvyšší nákladovou položkou je provoz mobilních telefonů s 35% podílem, dohromady potom telekomunikace tvoří téměř 40% měsíčních nákladů kanceláře. Vysoké náklady na telekomunikace jsou dané charakterem činnosti společnosti

a zahrnují několik základních oblastí, přičemž mezi ty nejdůležitější patří komunikace s klienty, dále potom s dodavateli (palivo, catering, ...), úřady (ÚCL, ŘLP, ...) a také samozřejmě komunikace posádek letadel se společnostmi, zejména s vedoucím letového provozu.

Nedílnou součástí kalkulace je rozpočet služebního vozidla. Provoz služebního vozidla tvoří přibližně 5% nákladů na provoz kanceláře a je tak značně zanedbatelnou položkou v celém rozpočtu. Ani případné výraznější výkyvy cen pohonných hmot či pojištění nezpůsobí významné dopady na provoz společnosti. Splátka pravidelného ročního pojištění navíc vychází na finančně nejsilnější období roku.

5.4. Náklady letadel

Až doposud se v kalkulacích objevovaly zcela běžné položky známé z činnosti běžných obchodních firem. Jen výše mezd byla vyšší než průměrná mzda ve státě, což je dáno zvláštními nároky tohoto oboru podnikání. Nyní se však podíváme na náklady spojené s provozováním letadel. Tyto se často pohybují v deseti a stotisícových řádech a je potřeba nejdříve si vysvětlit jejich význam. Pro kalkulace firmy je důležité vyjasnění smluvních podmínek provozování letadla s majitelem. Je nezbytné smluvně dohodnout, kdo bude hradit jaké náklady. Většina z nákladů totiž může být hrazena jak majitelem, tak i provozovatelem, a záleží tedy na smluvním ujednání. V našem případě má společnost XY uzavřenou smlouvu o takzvaném dry-leasingu (letadlo je plně ve správě provozovatele) a ještě s méně standardním ujednáním ohledně leasingových splátek. Vliv změny smlouvy mezi vlastníkem a provozovatelem je více rozebrán a popsán v kapitole 5.8.1 Změna smlouvy o provozování letadla B200B je uvedena na straně 84.

5.4.1. Náklady na provozování letadel

Vlastnictví a provozování letadla je spojeno s vysokými náklady, přičemž mnohé z nich nejsou přímo odvislé od objemu nalétaných hodin. Spíše naopak. Náklady na to, aby letadlo bylo připravené a schopné vzlétnout, představují výrazně vyšší objem než náklady spojené s objemem skutečně nalétaných hodin.

Roční pojištění letadla se skládá, stejně jako u osobních automobilů, ze dvou složek – povinné a dobrovolné. Povinné pojištění je obdobou povinného ručení a musí být bezpodmínečně uzavřeno, aby letadlo mohlo létat – toto pojištění kryje škody způsobené třetím osobám a nijak neřeší případné škody na straně majitele/provozovatele letadla a také

na straně případných cestujících. K tomu je potřeba – opět stejně jako u osobních automobilů – uzavřít havarijní pojistku „all-risk“.

Havarijní pojistka pokryje škody způsobené na letadle v případě nějaké události a také pokryje případné poškození osob cestujících na palubě letadla. Není asi potřeba dodávat, že pojistné podmínky jsou velmi podrobné a velmi přísné ze strany pojišťovny. Za zmínku především stojí části ohledně údržby a oprav letounů, kdy bezpodmínečně musí všechny tyto práce být prováděny způsobilou organizací (certifikovanou ÚCL podle nařízení EASA PART-145) a za použití pouze schválených náhradních dílů. Pojistné částky potom vycházejí z mnoha proměnných, jako jsou např.: hodnota letadla, výkonnost, územní rozsah pojistky a mnoha dalších kritérií.

Havarijní pojištění není ze zákona povinné, ale pouze pokud není letadlo zapsané pod provozovatelem v rámci obchodní letecké činnosti, tedy když takové letadlo není využíváno pro obchodní činnost. Pokud je takto používáno, potom se havarijní pojistka „all-risk“ stává povinnou a bez jejího uzavření neschválí Úřad pro civilní letectví provoz letadla v obchodní letecké přepravě. Jedná se o jedno z mnoha opatření, kterým se snaží národní úřady chránit zájmy cestujících.

Roční školení pilotů znamená také nemalé finanční výdaje pro společnost, ale jsou naprosto nezbytné k zajištění bezpečnějšího provozu společnosti. Celkové výdaje se skládají jednak z částek placených v souvislosti s povinným ročním přezkoušením pilotů pro daný typ letadla a dalších školení vyžadovaných příslušnými autoritami.

V letecké praxi se k těmto účelům využívají schválené letecké simulátory, které jednak umožňují výrazně snížit školící náklady a zároveň podrobit posádky komplexnímu přezkoušení a proškolení všech nouzových případů, aniž by to bylo nějak riskantní. I přesto se může velmi snadno vyšplhat účet za roční přezkoušení posádky na několik set tisíc korun, samozřejmě v závislosti na typu letadla. Do nákladů je totiž mimo jiné potřeba i započítat cestovní, ubytovací a další výdaje spojené s takovýmto přeškolením.

Kromě výše uvedeného tzv. „velkého“ přeškolení je nutné potom průběžně během celého roku podstupovat celou řadu dalších školení, zejména různá školení bezpečnostního charakteru (přeprava nebezpečných předmětů, o pohybu na letišti, o bezpečnosti práce, zvládání nepříznivých cestujících a mnoho dalších). I tato školení jsou samozřejmě placeného charakteru a vstupují tedy nákladů na provoz letadla.

Roční prohlídky letadel představují také významnou finanční zátěž pro provozovatele a je potřeba s nimi důkladně počítat při plánování ve společnosti. Letadla musí podstupovat pravidelné prohlídky, jež jsou určeny a předepsány výrobcem konkrétního letounu, a dále případnými dodatečnými nařízeními Úřadu pro civilní letectví, a tím potažmo Evropské agentury pro bezpečnost letectví EASA.

Základem je pravidelná roční prohlídka, pro zjednodušení v kalkulacích označena jako „Roční prohlídka letadla A“. Již z názvu vyplývá, že se jedná o prohlídku, při které je letadlo prověřeno ze všech možných hledisek, a je jedno, zda letadlo za uplynulý rok stálo pouze v hangáru nebo odlétalo stovky hodin.

V kalkulacích je položka „Neočekávané servisní náklady“, které jsou rozdělené částečně podle odlétaných hodin, a z části připadají právě na pravidelnou roční prohlídku. Z ročního rozpočtu na neočekávané servisní výdaje je potom konkrétně 25% připraveno na odhalené závady při pravidelné kontrole. V případě, že nebude celá částka vyčerpána, zlepši se takto tok hotovosti ve společnosti.

Pravidelné prohlídky B a C jsou pravidelné prohlídky, jež se musí provádět po určitém počtu odlétaných hodin. Většinou se jedná o prohlídky po každých 50, 100 a 200 hodin letadla v provozu. Je rovněž možné tyto prohlídky spojit s pravidelnou roční prohlídkou, pokud to zrovna vhodně vychází. Pro účely této případové studie je výpočet těchto pravidelných prohlídek v kalkulacích zjednodušen a prohlídky přibližně přiřazeny do měsíců, ve kterých by tyto prohlídky mohly nastat, nicméně jedná se pouze o odhad. Reálné frekvence prohlídek závisí opět na výrobcu letadel, na pokynech Úřadu pro civilní letectví a také na tom, jak bylo letadlo udržováno a servisováno před příchodem do provozu u nové společnosti.

Neočekávané servisní náklady byly již zmíněny u pravidelných ročních prohlídek. Jedná se o předpokládané výdaje na drobnější servis v průběhu roku, s nimiž je v kalkulaci počítáno na základě odlétaného počtu hodin. Je zřejmé, že čím více se létá, tím větší je pravděpodobnost výskytu nějaké závady. Předpokládá se, že celé $\frac{3}{4}$ ročního rozpočtu na tyto servisní náklady pro každé letadlo budou průběžně vynaloženy v průběhu celého roku.

Náklady na parkování letadel v hangáru jsou výdaji na bezpečné parkování provozovaných letadel v hangáru. V klimatickém prostředí České republiky nepřipadá v úvahu možnost, že by letadlo bylo celoročně parkováno na volném prostranství na letišti,

za které se také samozřejmě platí, i když ne tak vysoké částky. Hangárování v našich podmínkách výrazně snižuje servisní a udržovací náklady, takže se zcela jistě vyplatí na ušetřených výdajích. To, kde a jak bude letadlo parkováno, záleží opět na smluvních podmínkách mezi vlastníkem a provozovatelem letadla, pro potřeby kalkulace v této práci se vychází z předpokladu, že se provozovatel stará o kompletní hangárování svěřeného letadla.

Poplatek za udržování letadla v provozuschopném stavu (CAMO) je poplatek schválené organizaci - firmě, které se stará o udržování letadla provozovatele ve funkčním stavu. Jedná se o organizaci, která vede veškeré záznamy o údržbě a opravách letadla provozovaného pod licencí leteckého přepravce. CAMO organizace dále zajišťuje dodržení všech povinných servisních úkonů a plánuje veškeré servisní práce na letadle.

V České republice vyžaduje Úřad pro civilní letectví po všech provozovatelích letadel v letecké obchodní přepravě (AOC) tzv. „malé“ CAMO. Odlehčená verze znamená pro společnost více administrativy, ale na druhou stranu ušetří část prostředků, které by jinak musela platit organizaci s „plným“ CAMO. Proč je tedy stále v kalkulacích počítáno s poplatkem 10 000 Kč / měsíc na letadlo? Pokud má totiž provozovatel pouze „malé“ CAMO, tak musí být zastřešen organizací s „plným“ CAMO.

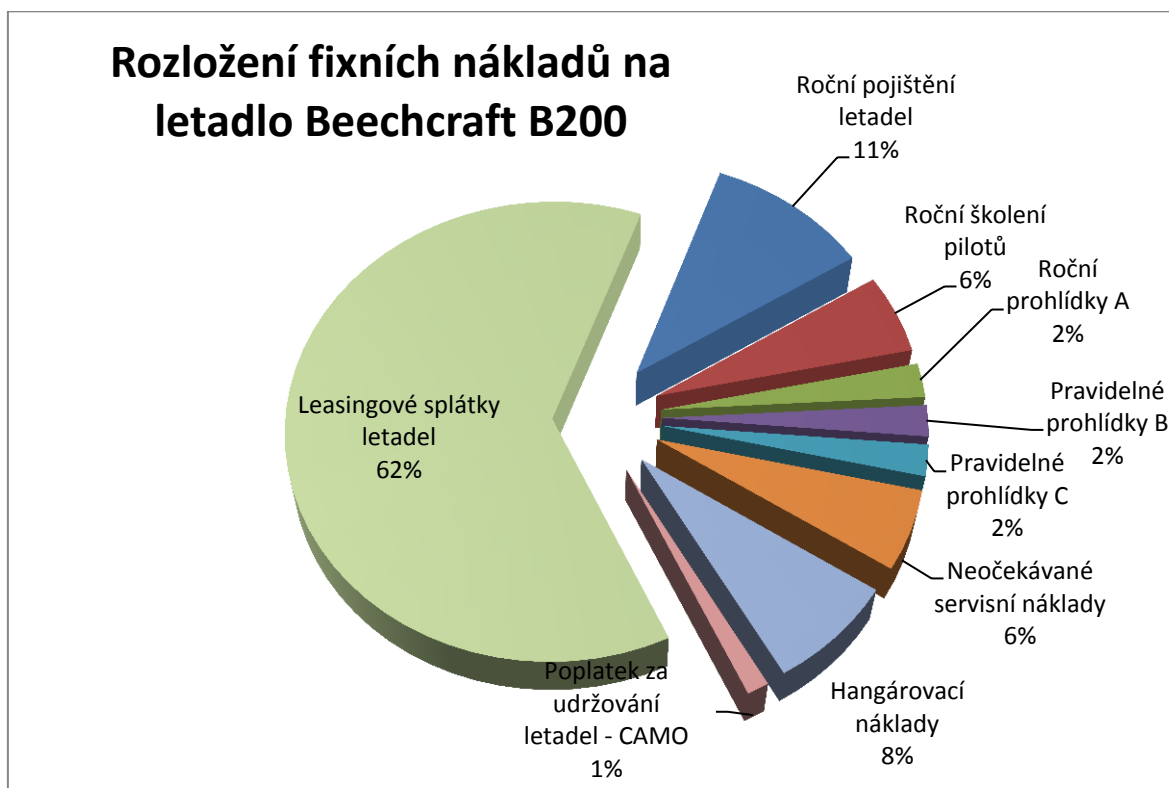
V praxi to znamená, že provozovatel eviduje a zpracovává veškeré záležitosti s udržováním letadla v provozuschopném stavu a všechnu dokumentaci předává své zastřešující organizaci. Ta potom „pouze“ vše kontroluje a dozoruje, nese totiž stejnou zodpovědnost za provedení veškerých nutných úkonů jako samotný provozovatel letadla.

Pro ilustraci uvádím, že např. zastřešující CAMO organizací pro letadla Beechcraft, které bude provozovat společnost XY, je evropské zastoupení firmy Beechcraft se sídlem v německém Augsburgu.

Leasingové splátky letadla fungují na úplně stejném principu, jako jsou např. splátky známé u osobních automobilů. Jedná se pouze o poněkud vyšší částky. U letadla Beechcraft B200 se cena nového letadla pohybuje okolo 4,5 mil USD (cca 80 milionů Kč). Pro zajímavost lze rychle dopočítat, že při průměrné splátce 6,5 mil Kč ročně se nové letadlo splácí zhruba 13 let.

Následující grafy č. 12 a č. 13 znázorňují strukturu fixních nákladů na provoz letadla. První graf zahrnuje i roční leasingové splátky. Ve druhém grafu jsou potom leasingové

splátky vynechány pro lepší představu o ostatních nákladech. V obou grafech jsou potom vynechány náklady, které jsou variabilní a přímo závisí na odlétaném počtu hodin.



Zdroj: vlastní

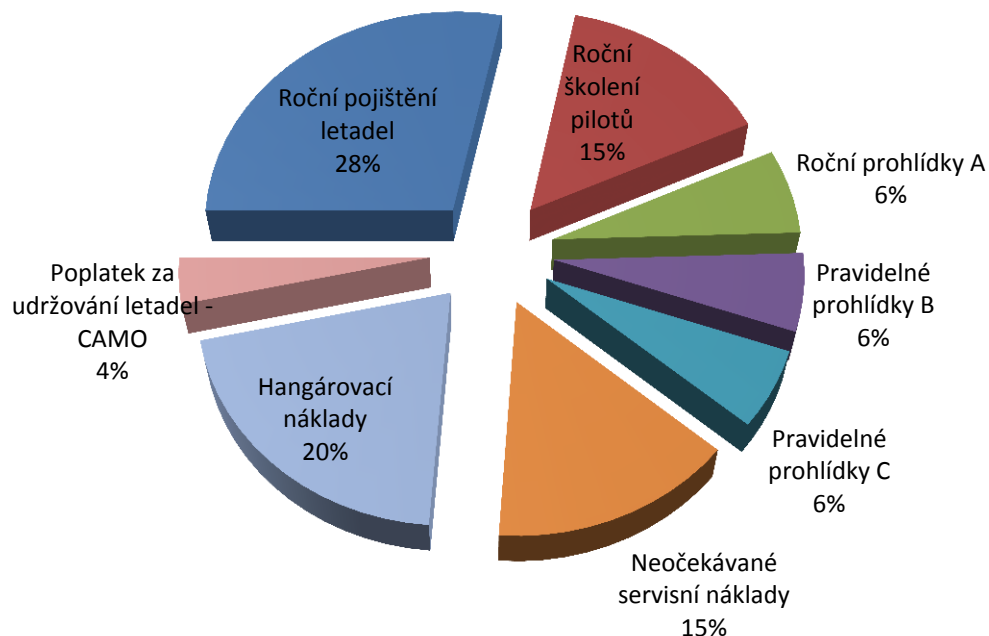
Obr. č. 12 - Rozložení fixních nákladů letadla B200

Tab. 7 - Tabulka fixních nákladů letadla B200 ke grafu na obrázku č. 11

Fixní náklady letadla B200	Celkem Kč	% podíl
Roční pojištění letadel	2 214 348 Kč	10,58
Roční školení pilotů	1 169 995 Kč	5,59
Roční prohlídky A	500 000 Kč	2,39
Pravidelné prohlídky B	457 500 Kč	2,19
Pravidelné prohlídky C	460 000 Kč	2,20
Neočekávané servisní náklady	1 175 000 Kč	5,61
Hangárovací náklady	1 602 507 Kč	7,65
Poplatek za udržování letadel - CAMO	270 000 Kč	1,29
Leasingové splátky letadel	13 086 000 Kč	62,51
Celkem	20 935 350 Kč	100,00

Zdroj: vlastní

Rozložení fixních nákladů na letadlo Beechcraft B200 - bez leasingových splátek



Zdroj: vlastní

Obr. č. 13 - Rozložení fixních nákladů letadla B200 v % bez leasingových splátek

5.4.2. Variabilní náklady letadel

Většina z nás žije v domněnku, že nejvyšší část nákladů v letecké přepravě tvoří palivo, avšak překvapivě to není zdaleka ta největší výdajová položka. Z tabulky č. 8 na následující stránce je vidět, že u letadla Beechcraft B200 tvoří při plánovaném náletu 274 hodin za rok palivo „pouhých“ 11% nákladů při aktuální (březen 2011) ceně 18 Kč za litr. Jednoznačně nejvyšší položku tvoří s podílem téměř 48% leasingové splátky letadla.

Náklady na posádku se skládají z odměny kapitána a druhého pilota. V případě společnosti XY jsou oba dva piloti placeni podle odlétaných hodin a mají hrazeny od provozovatele veškeré náklady na udržení a obnovu potřebných kvalifikací, které stojí řádově desetitisíce až statisíce korun ročně. Položka denní výdaje v kalkulaci je potom příspěvek provozovatele k dietám, které jsou trochu složitější – stejně jako vše v letectví. Opět velmi záleží na tom, jaká jsou smluvní ujednání – tentokrát mezi provozovatelem a koncovým zákazníkem. Pokud totiž zákazník hodlá zůstat na nějakém místě několik dní, jsou mu obvykle účtovány i náklady na dopravu posádky v místě „čekání“, její ubytování, strava a také diety.

Tab. 8 - Celkové náklady na jednu 1 hodinu při 274 hodinách za rok (B200A)

Náklady na jednu 1 hodinu při 274 hodinách za rok (B200A)	Částka	%
Náklady na posádku	4 250 Kč	8%
Náklady na palivo	5 400 Kč	11%
Poplatky řízení letového provozu	2 500 Kč	5%
Roční pojištění letadla	4 292 Kč	9%
Roční školení pilotů	1 825 Kč	4%
Neočekávané servisní náklady	1 825 Kč	4%
Hangárovací náklady	3 029 Kč	6%
Čištění letadla - prům 1x na 2 lety	339 Kč	1%
Poplatek za udržování letadla v provozuschopném stavu (CAMO)	438 Kč	1%
Leasingové splátky letadla	23 912 Kč	48%
Pravidelné prohlídky	2 245 Kč	4%
Celkem	50 055 Kč	100%

Zdroj: vlastní

Přímé náklady na letovou hodinu letadla se skládají ze 3 položek. Jedná se o **palivo**, které je pro účely obchodní letecké přepravy osvobozeno jak od spotřební daně, tak i od daně z přidané hodnoty. Podmínkou je provoz letadla pod AOC organizací. Soukromník tedy při vlastním létání těchto výhod dosáhnout nemůže. Jedná se o vcelku logický postup, jelikož obě daně se platí na území daného státu. Jak lze dokázat, že letadlo spotřebovalo 160 litrů nad ČR, 200 litrů nad Německem a 45 litrů nad Francií, zatím (naštěstí) nikdo nevymyslel. To samé potom platí o pravidelné letecké přepravě dopravními letadly, jenom se jedná místo o litry o tuny leteckého paliva.

V současnosti se používají především dva typy paliva, a sice AVGAS a JET-A1. Prvně zmiňované palivo je vysokooktanový letecký benzín a je používán především ve sportovních a malých soukromých letadlech, u společnosti XY je palivo AVGAS používáno do letadla Cessna C-414, které spotřebuje průměrně 180 litrů na hodinu provozu při ceně 24 Kč (v březnu 2011) bez spotřební daně a daně z přidané hodnoty. Do větších soukromých letadel a všech turbovrtulových a proudových dopravních letadel se používá palivo s označením JET-A1 – letecký kerosin. Jedná se mimochodem o palivo velice blízké motorové naftě a u společnosti XY je používáno u letadel Beechcraft B200, která průměrně spotřebují 300 litrů na hodinu letu. Současná cena JET-A1 se pohybuje okolo 18 Kč bez spotřební daně a bez daně z přidané hodnoty.

Poplatky řízení letového provozu za navigační služby a přistávací poplatky letišť jsou další nedílnou součástí nákladů na letovou hodinu. Ceny se vždy odvíjejí od maximální vzletové hmotnosti letadla a jsou různé v každé zemi, na každém letišti. Je tu sice evropská snaha o sjednocení jak poplatků samotných, tak i poskytovatelů služeb, ale hmatatelné výsledky jsou zatím v nedohlednu. V případě letadel provozovaných firmou XY se jedná průměrně o 2 500 Kč na hodinu u letadel Beechcraft B200 a zhruba 1500 Kč u letadla Cessna C414.

Čištění letadla probíhá u společnosti XY vždy na domácím letišti po dokončení letu. V kalkulaci jsou proto náklady počítány tak, že čištění je průměrně provedeno jednou za dva lety, což odpovídá tomu, že letadlo někam letí a posléze se vrátí zpátky na domácí letiště. V případě potřeby úklidu letadla na jiném místě, než je domovské letiště, se o čištění postará posádka letadla, pokud to bude v jejích silách.

Pro potřeby společnosti XY vychází součet těchto přímých nákladů letadel na jednu letovou hodinu u větších letadel Beechcraft B200 na 12 489 Kč, u menší Cessny C414 na 9 530 Kč.

5.5. Celkové náklady firmy na letovou hodinu

V kapitole č. 5.4 jsou jednotlivě rozebrány a popsány všechny hlavní nákladové položky společnosti XY, s nimiž se bude v prvních letech svého provozu potýkat. V této kapitole jsou tyto náklady shrnuty. Pro následující výpočty jsou důležitá kritéria výchozích podmínek, jelikož následující přehledy a grafy poslouží v dalších kapitolách jako porovnání s případnými změnami.

- Výpočty vycházejí z druhého kalendářního roku provozu, tedy prvního kompletního kalendářního roku.
- Celkový nálet společnosti za rok 576 hodin, tj. průměrně 48 hodin měsíčně.
- Odhadovaný počet letů za rok – 151.
- Náklady na provoz společnosti (bez nákladů letadel) činí 3 293 656 Kč za rok.
- Celkové náklady společnosti za rok – 31 228 120 Kč.
- Celkové příjmy společnosti za rok – 32 067 100 Kč.
- 2 letadla v provozu celý rok, 3. letadlo v provozu od dubna; pro všechna letadla společnost zajišťuje komplexní péči, včetně hrazení leasingových splátek; pokud

ale chce letět majitel letadla, musí platit normální cenu za letovou hodinu (samozřejmě je v reálném životě nějaká sleva, ale tu dostanou i stálí zákazníci)

- Náklady na provoz společnosti jsou jednoduše rozpočítány na předpokládané letové hodiny, bez ohledu na odlišnosti jednotlivých strojů, tedy ve výši 5 718 Kč / hod.
- V případě výhledu do 3. roku je počítáno s růstem nákladů ve výši 5% a s růstem výkonů o 7% u všech letadel.

Tab. 9 - Celkové náklady na letovou hodinu jednotlivých letadel ve 2. roce provozu

Položka	C414	B200A	B200B
Náklady na provoz společnosti na 1 hod	5 718 Kč	5 718 Kč	5 718 Kč
Fixní náklady letadla na 1 hod	19 754 Kč	37 566 Kč	48 097 Kč
Přímé provozní náklady letadla na 1 hod	9 530 Kč	12 489 Kč	12 489 Kč
Celkem	35 002 Kč	55 773 Kč	66 305 Kč

Zdroj: vlastní

V tabulce č. 9 můžeme vidět, že po prostém rozpočítání nákladů na letové hodiny jednotlivých letadel nedostaneme úplný obraz skutečnosti. Pokud bychom výše uvedená čísla přímo porovnali s prodejními cenami, potom by pouze letadlo B200A vytvářela drobný zisk a zbylá dvě letadla by generovala ztrátu. Je však potřeba připomenout, že společnost také získává od majitelů letadel pravidelné poplatky za provozování letadla.

5.6. Příjmy společnosti XY

Příjmy společnosti XY pramení ze tří různých zdrojů. Prvním a jediným stabilním příjmem jsou pravidelné poplatky od majitelů letadla za jejich provozování. Jedná se o nezanedbatelnou pravidelnou měsíční částku sloužící pro financování provozu společnosti, jež sice nepokryje veškeré pravidelné výdaje, nicméně přispěje na ně z více než 70% (po zapojení třetího letadla do provozu).

V případě menší Cessny C414 se jedná o částku 50 000 Kč měsíčně, u větších Beechcraftů B200 jde o 75 000 Kč. V ročním součtu to potom znamená příjem 2 175 000 Kč za všechna tři letadla ve druhém roce provozu.

Druhým a největším zdrojem příjmů společnosti jsou inkasované platby od zákazníků za poskytnuté lety. Ceny za letovou hodinu jsou stanoveny na základě tržních podmínek a není příliš možné s nimi posunovat směrem nahoru.

Je proto nezbytně nutné zajistit provozovaným strojům náležité vytížení tak, aby se vysoké fixní náklady rozpočítaly mezi co nejvyšší počet prodaných hodin letu. Ceny za letovou hodinu u společnosti XY jsou stanoveny v návaznosti na konkurenci následovně:

- 1 hodina na letadle Cessna C-414 za 28 000 Kč bez DPH
- 1 hodina na letadle Beechcraft B-200 za 59 900 Kč bez DPH.

Předpokládané příjmy z poskytování služeb aerotaxi ve druhém roce provozu jsou potom 30 131 600 Kč, při následujícím rozložení:

- Cessna C414 – 3 836 000 Kč
- Beechcraft B200A – 16 412 600 Kč
- Beechcraft B200B – 9 883 000 Kč.

Třetí zdroj příjmů společnosti XY spočívá v provizích za zprostředkované lety s konkurenčními společnostmi. Toto je poměrně zavedená praxe mezi malými leteckými společnostmi, že si mezi sebou zprostředkovávají lety, které nemohou samy zabezpečit.

Důvodem může být vytíženost nebo nevhodnost vlastní flotily pro splnění požadavků zákazníka – počet osob, rychlost, dolet nebo jiná standardní i nestandardní přání... Jelikož se ale jedná o do značné míry neovlivnitelnou a nepředvídatelnou skutečnost, není v této práci počítáno s jakýmkoliv takovými příjmy. Pokud nastanou, bude to znamenat přilepšení k výsledkům společnosti.

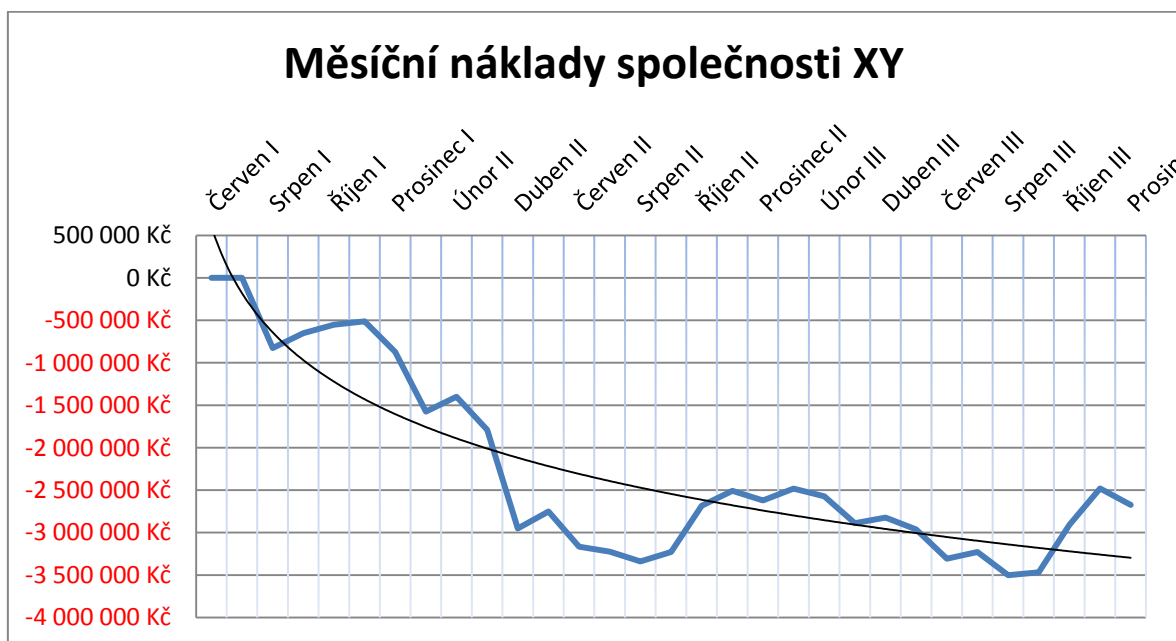
5.7. Hospodaření společnosti ve 2. roce

Jak již bylo uvedeno v kapitole 4.3, jsou všechny kalkulace v této práci směřovány ke druhému kalendářnímu roku fungování, i když ve skutečnosti to bude pouhý půl rok po založení společnosti XY. Důvodem je zajištění objektivit kalkulačí, kdy v prvním půlroce dochází ke značným nepravidelným výdajům a výpočty by tak neměly vysokou vypovídací hodnotu.

5.7.1. Vývoj nákladů (v prvních 3 letech)

Následující graf na obrázku č. 14 ukazuje vývoj měsíčních nákladů společnosti od jejího založení po dobu 2,5 let fungování. Z grafu předpokládaného vývoje (na základě výchozích úvah uvedených na začátku kapitoly č. 5) je patrné, že náklady se značně zvýší zařazením třetího letadla v dubnu druhého roku, nicméně dále již budou průměrně oscilovat okolo hranice 3 milionů korun – průměrná výše měsíčních nákladů v druhém roce činí 2 602 343 Kč. Započteny jsou veškeré náklady, které odpovídají plánovanému objemu přepravních výkonů.

Zajímavý je také graf na obrázku č. 15 na následující stránce, jež znázorňuje křivky nákladů členěných na náklady na provoz společnosti a dále dle jednotlivých letadel v pořadí, v jakém jsou začleněna do provozu. Modrá křivka představuje fixní náklady, zelená fixní + náklady C414, červená fixní + letadla C414 + B200A a konečně fialová představuje celkové náklady společnosti.

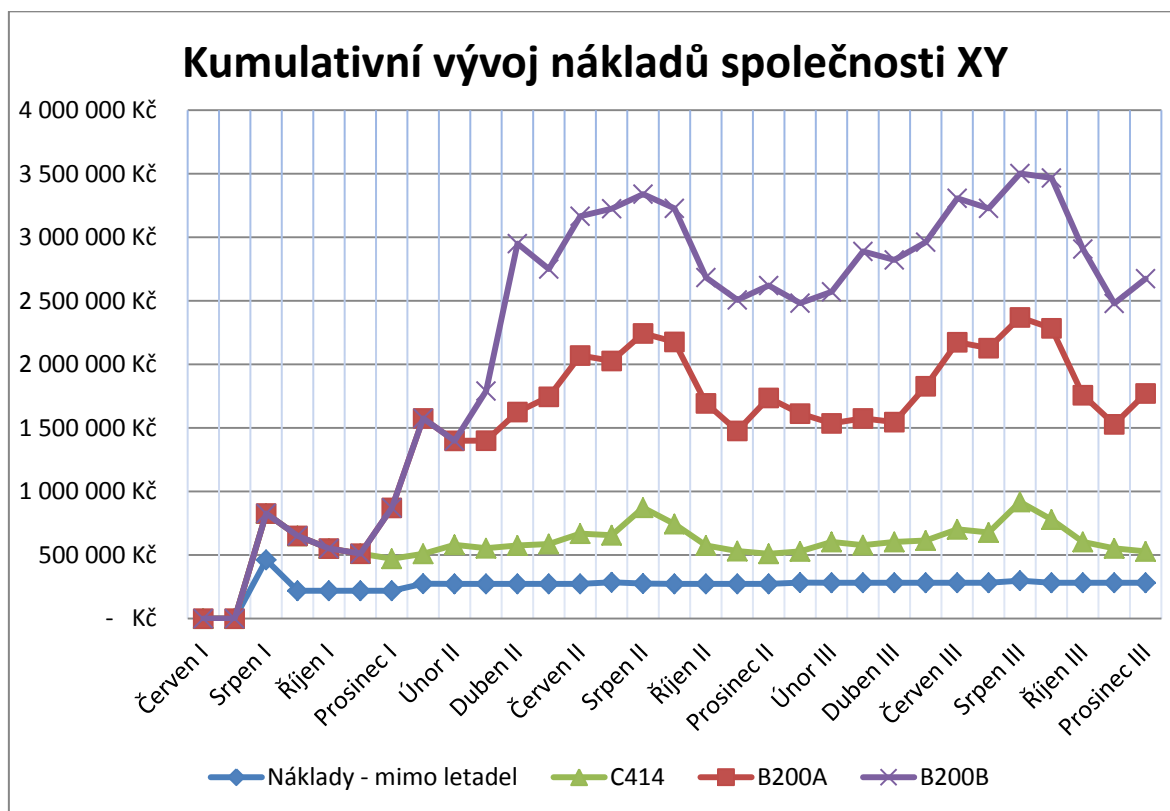


Zdroj: vlastní

Obr. č. 14 - Měsíční náklady společnosti XY

Z výše uvedeného grafu jednoznačně vyplývá, že začlenění výkonnějších letadel Beechcraft přinese výrazné zvýšení nákladů společnosti. V případě zařazení prvního stroje „B200A“ se jedná o více než zdvojnásobení měsíčních nákladů. Zařazení třetího stroje rovněž vede ke značnému růstu nákladů, nicméně vzhledem k menšímu počtu plánovaných

letových hodin se již nejedná o 100% navýšení. Graf je zejména vhodné porovnat s podobným grafem na obrázku č. 16 v kapitole 5.7.2. na straně 78.



Zdroj: vlastní

Obr. č. 15 - Kumulativní vývoj nákladů společnosti XY

Pro úplnost ještě průměrné měsíční náklady v druhém roce:

- Provozní náklady – 274 471 Kč
- Letadlo Cessna C414 – 339 467 Kč
- Letadlo Beechcraft B200A – 1 150 675 Kč
- Letadlo Beechcraft B200B – 1 006 973 Kč.
- Celkem průměrné náklady společnosti – 2 603 177 Kč

Při pohledu na výše uvedená čísla je patrný jeden velice důležitý moment, a sice minimální rozdíl v průměrných nákladech letadel B200 při velmi odlišném vytížení. Vyšší nálet letadla A o zhruba 40% znamená pouze o 14% vyšší průměrné náklady, a to při započítání veškerých variabilních nákladů, zejména paliva. Jedná se o jasný důkaz toho, že je potřeba snažit se využít kapacit dostupných letadel na maximum. Více o této problematice v kapitole 5.8.2. na straně 88.

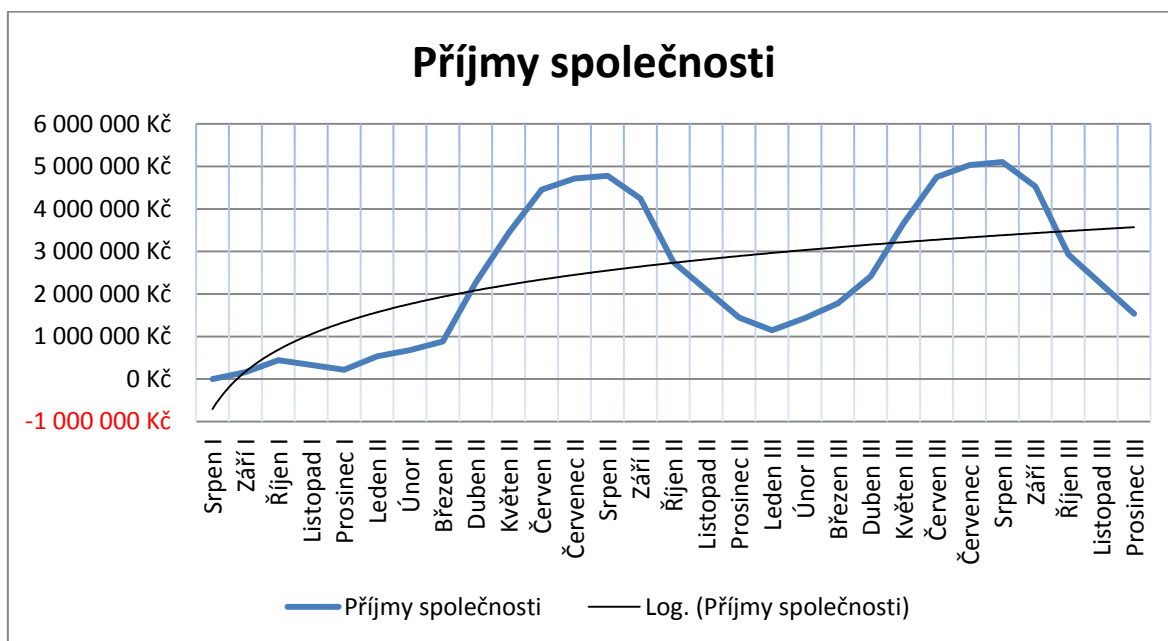
Tab. 10 - Přehled nákladů společnosti za červenec 2. roku provozu

Náklady kancelářské		37 583 Kč
1	Nájemné kanceláře - vč.služeb (voda, elektřina, topení, bezp.služba, ...)	8 333 Kč
2	Nábytek kancelářský	3 333 Kč
3	Telefon, fax, internet	1 667 Kč
4	Mobilní telefony	13 333 Kč
5	Počítače, monitory, tiskárny	4 167 Kč
6	Spotřební materiál kancelářský	5 500 Kč
7	Pojištění kanceláře	1 250 Kč
8	Provoz internetových stránek společnosti	- Kč
Služební vozidlo		27 680 Kč
1	Pořízení vozidla - včetně počátečního servisu	- Kč
2	Palivo - 3000 km/měsíc/průměrná spotřeba 9l na 100 / 34 Kč/L	9 180 Kč
3	Údržba - servis, pneumatiky, ...	5 000 Kč
4	Další výdaje - dálniční známka, spotřební materiál, ...	500 Kč
5	Pojištění vozidla (pov.ručení+hav.poj.)	13 000 Kč
Mzdové náklady		220 834 Kč
1	Accountable manager - vedoucí manažer	58 333 Kč
2	Manažer jakosti	54 167 Kč
3	Vedoucí letového provozu	54 167 Kč
4	Technický manažer	54 167 Kč
C414		369 422 Kč
1	Náklady na letadlo variabilní	171 540 Kč
2	Roční pojištění letadla	13 029 Kč
3	Roční školení pilotů	4 545 Kč
4	Roční prohlídka letadla A	- Kč
5	Roční prohlídka letadla B	- Kč
6	Roční prohlídka letadla C	- Kč
7	Neočekávané servisní náklady - 25% na pravidelnou prohlídku A, zbytek podle počtu hodin	19 708 Kč
8	Hangárovací náklady	12 500 Kč
9	Čištění letadla - prům 1x na 2 lety	8 100 Kč
10	Poplatek za udržování letadla v provozuschopném stavu (CAMO)	5 000 Kč
11	Leasingové splátky letadla	135 000 Kč
B200A		1 371 778 Kč
1	Náklady na letadlo variabilní	562 024 Kč
2	Roční pojištění letadla	98 000 Kč
3	Roční školení pilotů	10 000 Kč
4	Roční prohlídka letadla A	- Kč
5	Pravidelná prohlídka letadla B	- Kč
6	Pravidelná prohlídka letadla C	- Kč
7	Neočekávané servisní náklady - 25% na pravidelnou prohlídku A, zbytek podle počtu hodin	61 588 Kč
8	Hangárovací náklady	69 167 Kč
9	Čištění letadla - prům 1x na 2 lety	15 000 Kč
10	Poplatek za udržování letadla v provozuschopném stavu (CAMO)	10 000 Kč
11	Leasingové splátky letadla	546 000 Kč
B200B		1 197 934 Kč
1	Náklady na letadlo variabilní	274 767 Kč
2	Roční pojištění letadla	98 000 Kč
3	Roční školení pilotů	10 000 Kč
4	Roční prohlídka letadla A	- Kč
5	Pravidelná prohlídka letadla B	132 500 Kč
6	Pravidelná prohlídka letadla C	- Kč
7	Neočekávané servisní náklady - 25% na pravidelnou prohlídku A, zbytek podle počtu hodin	50 000 Kč
8	Hangárovací náklady	69 167 Kč
9	Čištění letadla - prům 1x na 2 lety	7 500 Kč
10	Poplatek za udržování letadla v provozuschopném stavu (CAMO)	10 000 Kč
11	Leasingové splátky letadla	546 000 Kč
Celkem za červenec (2.rok provozu)		3 225 331 Kč

Zdroj: vlastní

Pro ukázkou celkových nákladů společnosti poslouží tabulka číslo 10 na předchozí stránce, která zobrazuje veškeré měsíční náklady společnosti XY v měsíci červenci druhého roku. Tento konkrétní měsíc byl zvolen z toho důvodu, že se svými 49 plánovanými hodinami provozu nejvíce odpovídá celoročnímu průměru 48 nalétaných hodin za měsíc.

5.7.2. Vývoj příjmů společnosti XY (v prvních 3 letech)



Zdroj: vlastní

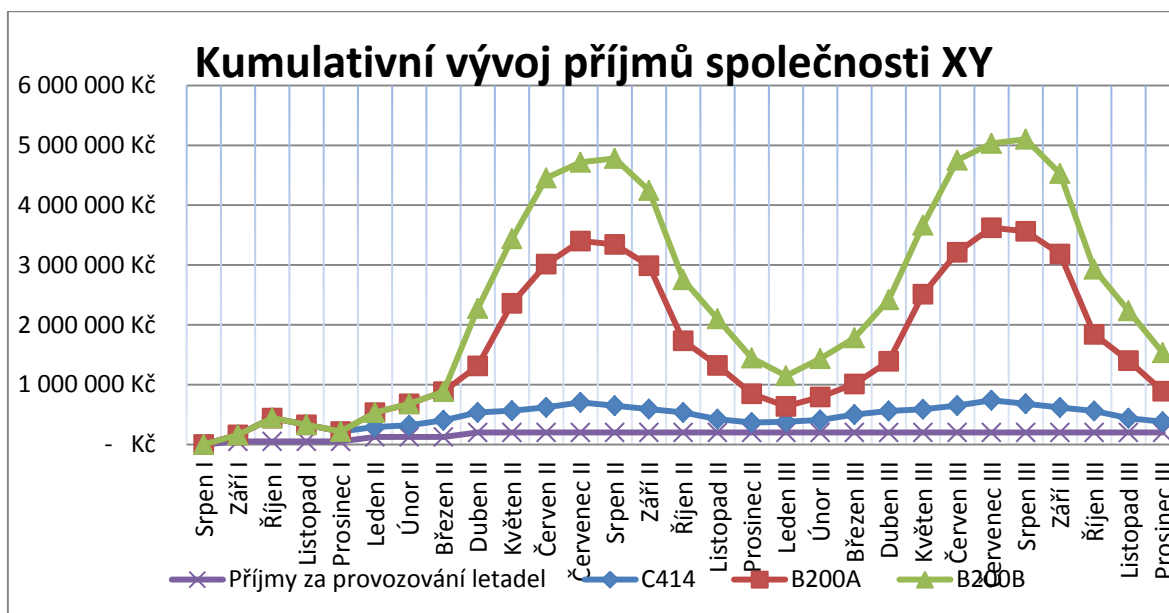
Obr. č. 16 - Příjmy společnosti XY

Na základě kalkulací o předpokládaném vývoji na začátku fungování společnosti mohly být sestaveny následující odhady příjmů společnosti. Ve sledovaném druhém roce se průměrné příjmy společnosti vyšplhaly na průměrných 2 692 258 Kč měsíčně.

Zařazení prvního letadla B200 do provozu znamená u příjmů podobně jako u nákladů značné změny. Zejména v letních „špičkách“ je schopna společnost generovat výrazné příjmy navíc. Za příklad může posloužit červenec druhého roku. Místo příjmu zhruba 700 000 Kč je zde příjem téměř 3,5 milionu Kč za jediný měsíc, což činí nárůst o 500%. Tento údaj můžeme ihned porovnat s růstem nákladů v kapitole 5.7.1., které vzrostly „pouze“ o 210%. V absolutních číslech je přínos prvního letadla Beechcraft ještě mnohem patrnější. Nárůst příjmů o 2,7 mil. Kč proti růstu nákladů o 1,3 mil. Kč znamená „čistý“ přínos ve výši 1,4 mil. Kč za jediný měsíc.

Porovnáním grafů na obrázcích č. 15 a 17 je zjevný podobný přínos druhého letadla B200, jehož zařazení do provozu také přináší značné zvýšení příjmů společnosti i při poměrně malém objemu nalétaných hodin, který letadlu „pouze“ zhruba pokryje jeho roční provoz.

Na závěr podkapitoly se ještě podívejme, stejně jako u nákladů, i na příjmy v „průměrném“ měsíci červenci druhého roku. Zde je opět vidět, že menší Cessna C414 dokáže vygenerovat pouze necelých 12 % celkových měsíčních příjmů. Pro tento konkrétní měsíc je plánováno 18 letových hodin pro Cessnu a 22 hodin pro B200B (méně vytižené letadlo). Letadlo B200B bude mít o 23% vyšší vytižení, ale celkově dokáže přinést o více jak 150 % více příjmů. Samozřejmě je potřeba mít na paměti, že jeho používáním se také výrazně zvýší náklady, takže v konečném součtu vydělá B200B zhruba 200 000 Kč a Cessna okolo 155 000 Kč.



Zdroj: vlastní

Obr. č. 17 - Kumulativní vývoj příjmů společnosti XY

Na první pohled to tedy nevypadá nijak výhodně, nicméně je potřeba zdůraznit, že v daném měsíci podstupuje letadlo B200B jednu z pravidelných prohlídek, která zvyšuje náklady v daném měsíci o 132 000 Kč. Po odečtení této částky, dostaneme měsíční zisk letadla B200B ve výši 332 000 Kč proti 155 000 Kč, tedy více jak dvojnásobně vyšší zisk ve srovnání s letadlem Cessna.

Tab. 11 - Celkové příjmy jednotlivých letadel v červenci 2. roku

C414	554 000 Kč
1 Poplatek za provozování letadla	50 000 Kč
2 Příjmy z provozovaných letů - cena za hod*počet hodin	504 000 Kč
B200A	2 770 500 Kč
1 Poplatek za provozování letadla	75 000 Kč
2 Příjmy z provozovaných letů - cena za hod*počet hodin	2 695 500 Kč
B200B	1 392 800 Kč
1 Poplatek za provozování letadla	75 000 Kč
2 Příjmy z provozovaných letů - cena za hod*počet hodin	1 317 800 Kč
Celkem za červenec	4 717 300 Kč

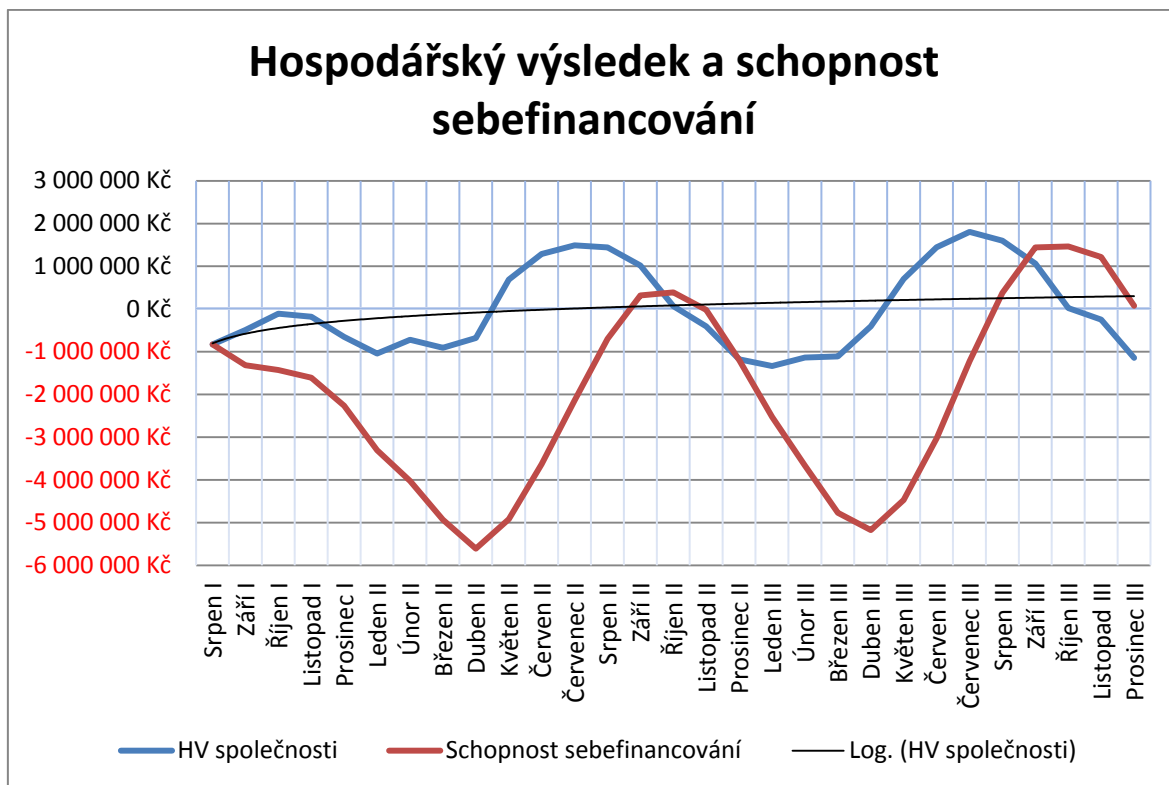
Zdroj: vlastní

5.7.3. Vývoj hospodářského výsledku a schopnosti samofinancování společnosti v prvních třech letech

Jako v téměř každém oboru podnikání, nelze ani při provozování letecké společnosti očekávat v prvních letech fungování výrazně kladné výsledky hospodaření. Provozování takové společnosti je vysoce nákladnou záležitostí a úspěch či neúspěch závisí především na schopnosti zajistit minimální nutný objem provozu. Pro první rok provozu, tedy v období od srpna do prosince, je předpokládaná ztráta ve výši zhruba 2,25 mil. Kč.

Hospodářský výsledek prvního roku je samozřejmě značně ovlivněn náklady spojenými se založením společnosti a zahájením provozu při jeho velice malém objemu. K dispozici je pouze jedno letadlo, které navíc není schopné generovat výraznější příjmy. Náklady na konci prvního roku ještě poměrně zásadně ovlivní příprava na zahájení provozu většího letadla v lednu druhého roku, zejména školicí náklady pilotů.

Ve druhém roce je díky zahájení provozu větších letadel plánován i přes výrazně vyšší náklady kladný hospodářský výsledek mírně převyšující 1 mil. Kč s menším růstem ve třetím roce na přibližně 1,15 mil. Kč.



Zdroj: vlastní

Obr. č. 18 - Hospodářský výsledek společnosti a schopnost sebefinancování

Graf z obrázku č. 18 popisuje jak vývoj hospodářského výsledku, tak i schopnost samofinancování společnosti. Z průběhu grafu vyplývá potřeba provozního kapitálu okolo 5 milionu Kč na pokrytí výkyvů v průběhu kalendářních roků. Vzhledem k povaze podnikatelského záměru se nejedná o nijak přehnanou sumu. I když se jedná o malou společnost a 5 milionů se může zdát jako vysoká částka, tak je potřeba si připomenout oblast podnikání. Jedná se o služby, a tudíž společnost XY nebude mít žádné skladové zásoby, jaké musí mít výrobní podniky. Žádný materiál pro výrobu, žádné polotovary a žádné hotové výrobky na skladě.

Jak již bylo dříve uvedeno v kapitole 3.3, pro zahájení činnosti musí nově vznikající firma doložit úřadu pro civilní letectví, že disponuje na běžném účtu minimální částkou odpovídající ekvivalentu €100 000 při zahájení podnikání. Tento požadavek je záměrně stanoven na uvedené výši, aby byla zajištěna dostatečná likvidita společnosti pro pokrytí výdajů spojených se založením a počátečním provozem. Během své činnosti potom společnost nemusí tuto částku držet na svém běžném účtu, nicméně může být

kdykoliv vyzvána úřadem, aby doložila svoji solventnost v odpovídajícím objemu finančních prostředků.

V případě, že by tohoto provozovatel schopen nebyl, může mu být odebrána licence leteckého provozovatele. Takto například slovenský úřad pro civilní letectví postupoval v létě 2009 v případě problémů tamního nízkonákladového dopravce SkyEurope. Nejdříve byla společnosti odebrána trvalá licence a poskytnuta pouze dočasná na několik měsíců, a společnost tak nemohla prodávat své služby na zimní měsíce. Toto opatření sice již bylo pouze posledním hřebíčkem, nicméně ukázalo se jako platné, jelikož díky němu úřady ochránili cestující před koupí letenek na lety, které se již nikdy neuskutečnily, a za letenky by zcela jistě cestující nikdy neobdrželi náhradu vzhledem k milionovým dluhům společnosti.

Jak již bylo uvedeno dříve, cílem této práce není řešit možnosti zajištění potřebných financí pro rozjezd, ale prokázání funkčnosti obchodního modelu. „Startovací“ částka je určitě vyšší než u většiny běžných obchodních společností, ne každý bude mít možnost takový záměr spustit. Tím také dochází k určité přirozené selekci vhodných subjektů již na samotném počátku procesu zakládání společnosti. Ale na druhé straně je jistě ještě více než u běžných obchodních společností nutné mít připravený správný a věrohodný podnikatelský plán, jehož dobrá kvalita může ve svém důsledku být právě tím nejdůležitějším, co pomůže zajistit potřebné finanční prostředky pro ziskové podnikání.

Proto je v této práci předmětem zájmu především pojmenování a vysvětlení odlišností podnikání v letectví, především potom poukázání na možné náklady a výdaje společnosti podnikající v oblasti civilní letecké přepravy osob a nákladu. Vývoj schopnosti společnosti ufinancovat svůj provoz sleduje trend sezónnosti v letectví ve střední Evropě. Během letních měsíců se musí společnost dostatečně „předzásobit na období zimního spánku“, tedy zajistit co možná nejvyšší objem přeprav v době, kdy to trh žádá a kdy to počasí bez větších problémů umožňuje.

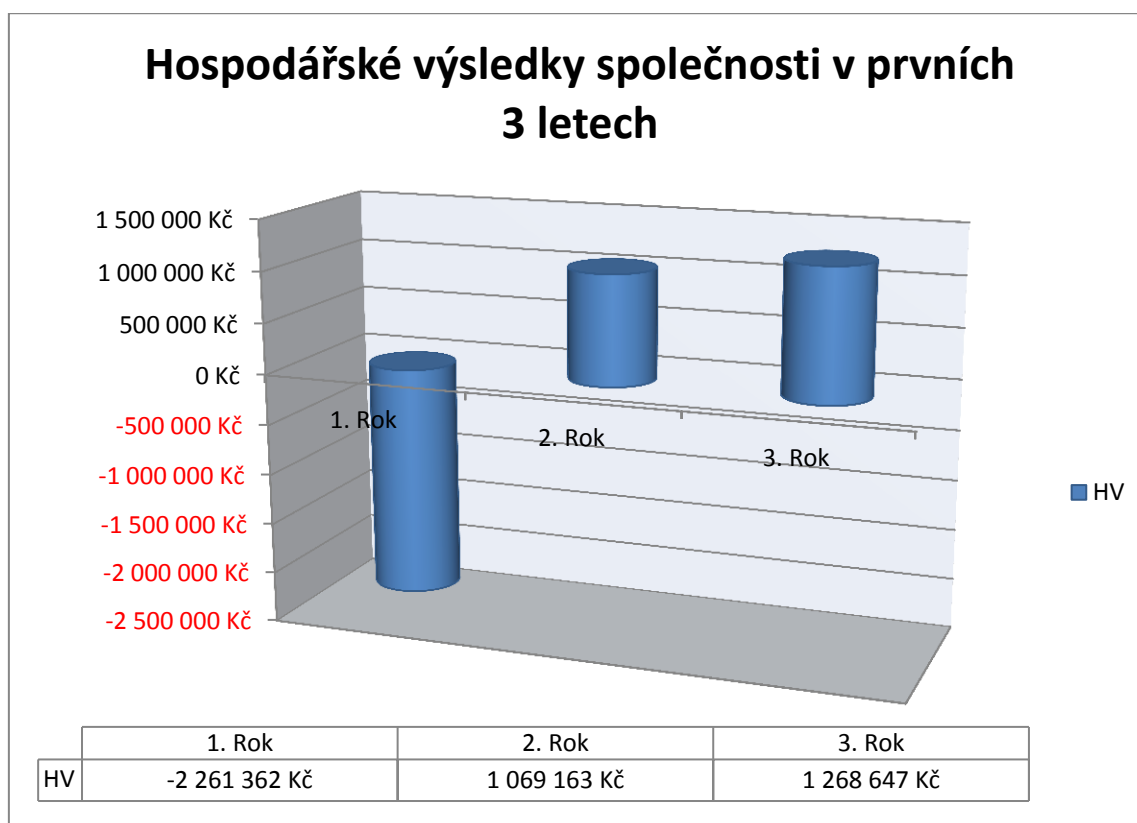
Pro doplnění je ještě uvedena tabulka č. 12 s hospodářskými výsledky jednotlivých letadel v průběhu druhého roku provozu, rozčleněných po měsících. Je potřeba mít na paměti, že se nejedná o celkové výsledky, jelikož v nákladech nejsou zahrnuty režijní náklady společnosti.

Tab. 12 - Hospodářský výsledek jednotlivých letadel v 2.roce provozu

Měsíc	C414	B200A	B200B
Leden	- 18 523 Kč	- 750 499 Kč	- Kč
Únor	- 61 598 Kč	- 383 915 Kč	- Kč
Březen	49 177 Kč	- 292 831 Kč	- Kč
Duben	83 027 Kč	- 196 621 Kč	- 291 461 Kč
Květen	99 952 Kč	713 092 Kč	148 314 Kč
Červen	73 803 Kč	1 070 012 Kč	417 142 Kč
Červenec	184 578 Kč	1 398 722 Kč	194 866 Kč
Srpen	- 99 272 Kč	1 398 722 Kč	417 142 Kč
Září	- 28 577 Kč	1 037 512 Kč	282 728 Kč
Říjen	83 027 Kč	155 672 Kč	103 177 Kč
Listopad	15 327 Kč	27 463 Kč	- 175 875 Kč
Prosinec	- 18 523 Kč	672 831 Kč	- 590 288 Kč
Celkem	362 397 Kč	3 504 496 Kč	505 743 Kč

Zdroj: vlastní

V grafu č. 19 lze potom vidět vývoj hospodářského výsledku v prvních třech letech, kdy společnost XY bude ve ztrátě pouze první rok a již ve druhém roce bude generovat poměrně příznivý hospodářský výsledek.



Zdroj: vlastní

Obr. č. 19 - Hospodářské výsledky společnosti za první 3 roky

5.8. Změny ve výpočtech

V této části na závěr případové studie jsou rozebrány některé možnosti změny v podnikání společnosti XY, na něž byly odkazy v předchozích kapitolách. Jedná se především o situace typu: co by se stalo, pokud by se změnil jeden či dva parametry při sestavování plánů společnosti. Sama o sobě by tato kapitola mohla být předmětem celé práce, nicméně by nemohla vyhovět záměrům, tedy podat celistvou představu o požadavcích a náročnosti podnikání v letectví.

5.8.1. Změna smlouvy o provozování letadla B200B – místo leasingu odměna majiteli, ten hradí leasing

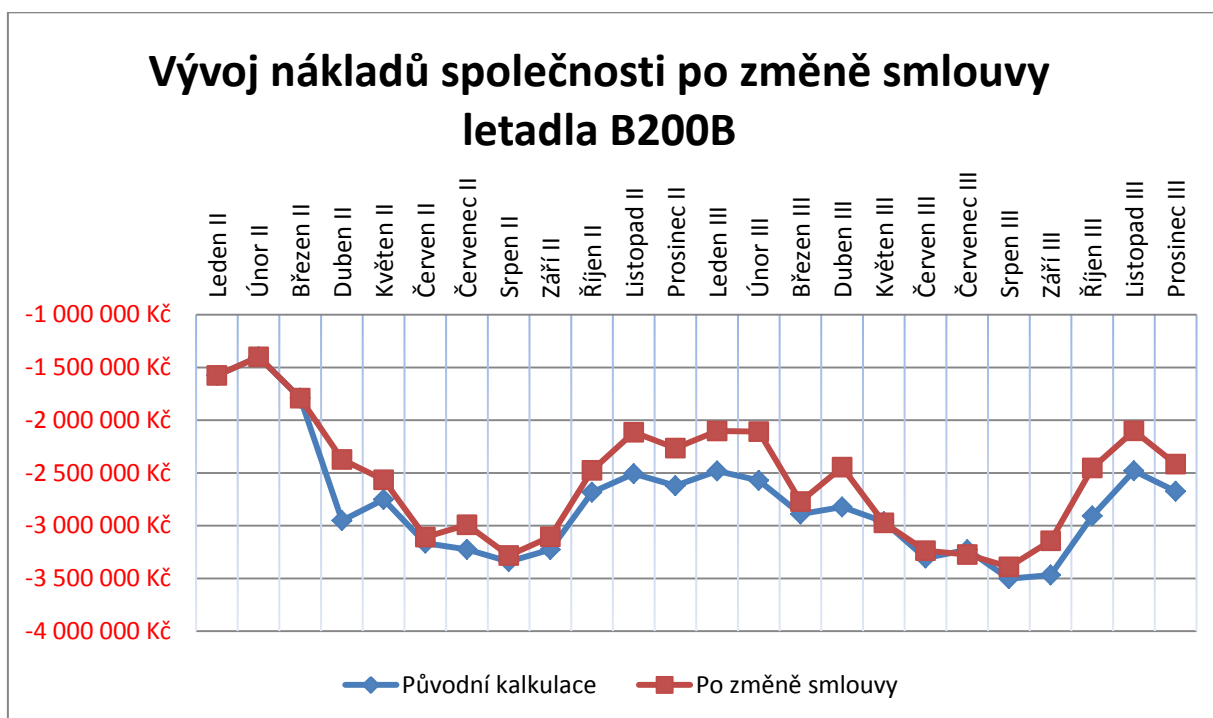
Konkrétní smluvní podmínky, za kterých je letadlo v malé letecké společnosti provozováno, vždy závisí na domluvě mezi společností a majitelem letadla. Z velké části záleží na postoji majitele, který může mít různé důvody pro vlastnictví letadla – v České republice zatím převládá snaha majitelů moc se o svůj stroj s nikým nedělit. Po konfrontaci s realitou vysokých nákladů na udržování letadla v provozuschopném stavu, aniž by letadlo spustilo, byť na 5 minut, motory, donutí finanční realita dříve či později většinu majitelů k vyhledání provozovatele, který by zajistil provoz letadla. Většinou se požadavek majitelů omezuje na to, aby si letadlo alespoň vydělalo na pravidelné prohlídky a pojištění.

Smlouva o provozování může ve své podstatě řešit rozdělení veškerých nákladů letadla mezi provozovatele a majitele. Je tedy zřejmé, že možných kombinací je velmi mnoho. Pro názornou ukázkou toho, jak se vhodně postavenou smlouvou dá velice snadno změnit vývoj, poslouží následující odstavce.

Pro tuto kapitolu dochází ke změnám v předpokladech kalkulací v tom, že za hodinu provozu druhého letadla Beechcraft B200 (s označením B) bude jeho majitel ve druhém roce požadovat po provozovateli 30 000 Kč, ve třetím roce 31 500 Kč. Výměnou za toto nebude muset společnost XY platit leasingové splátky za letadlo, žádné pravidelné servisní prohlídky ani nečekané výdaje, a také provozovatel platí pouze 66% nákladů spojených s parkováním letadla v hangáru. Rovněž, pokud se rozhodne majitel letět se svým letadlem, provozovatel mu fakturuje pouze skutečné náklady spojené s daným letem, tedy náklady na palivo, posádku, navigační poplatky a jiné přímé náklady.

Změna se projeví v kalkulacích velmi výrazně. Pro všechny kalkulace v této podkapitole platí, že jsou pro období druhého a třetího roku provozu. Nejprve ještě krátký přehled plusů a mínusů z pohledu výše uvedených změn pro provozovatele:

- Plusy
 - Výrazně nižší riziko v případě nižšího počtu odlétaných hodin, výrazně nižší fixní náklady společnosti na letadlo
 - Potřeba nižšího provozního kapitálu
- Mínusy
 - V případě, že by se podařilo zajistit větší množství zakázek, bude na tom více profitovat majitel letadla a nikoliv provozovatel
 - Pokud letí s letadlem majitel, nemá provozovatel z letu zisk (pro potřeby kalkulace je snížen počet letových hodin letadla o 15%, ale na druhou stranu nejsou do kalkulací zahrnuty právě lety majitele



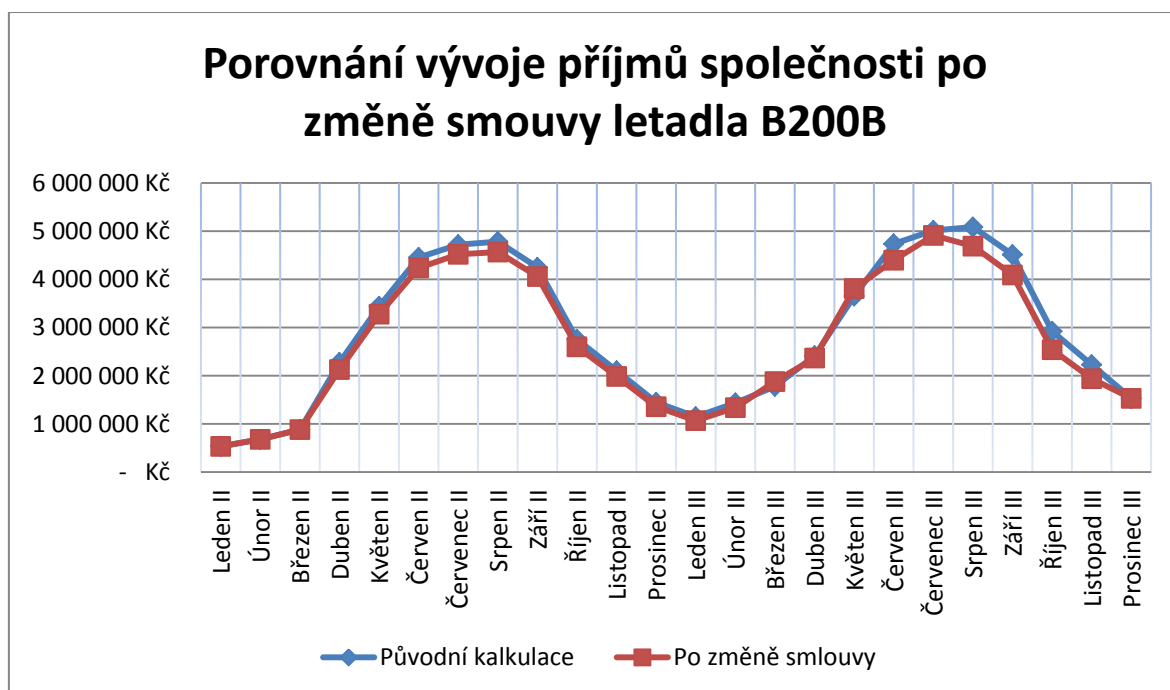
Zdroj: vlastní

Obr. č. 20 - Vývoj nákladů společnosti po změně smlouvy letadla B200B

Do nákladů se změna promítne s velkou razancí. Z původních průměrných měsíčních nákladů společnosti XY 2,72 mil. Kč dojde ke snížení o 8% na 2,56 mil. Kč, tedy o více než 210 000 Kč měsíčně. Připomeňme, že průměrné měsíční náklady na provoz

společnosti činí 283 000 Kč, a jedná se tak o velmi významnou částku, kterou společnost ušetří. Za povšimnutí ještě stojí skutečnost, že hlavní úspory nastávají v zimních měsících, tedy v období s menší poptávkou, a tudíž i s nižšími příjmy – velice důležité pro tok peněžních prostředků společnosti. Graficky je vývoj zachycen na grafu z obrázku č. 20.

Je zřejmé, že vzhledem ke snížení odlétaného počtu hodin o 15% na letadle B200B dojde k určitému snížení příjmů provozních. Konkrétně v druhém roce o 25 letových hodin a ve třetím roce o 32 hodin. Snížení příjmů v číselné podobě bude změna znamenat snížení průměrných měsíčních příjmů společnosti o 140 000 Kč ze 2,86 mil. Kč na 2,74 mil. Kč, což v procentech činí 5% snížení průměrných příjmů. Vývoj je znázorněn na grafu na obrázku č. 21:



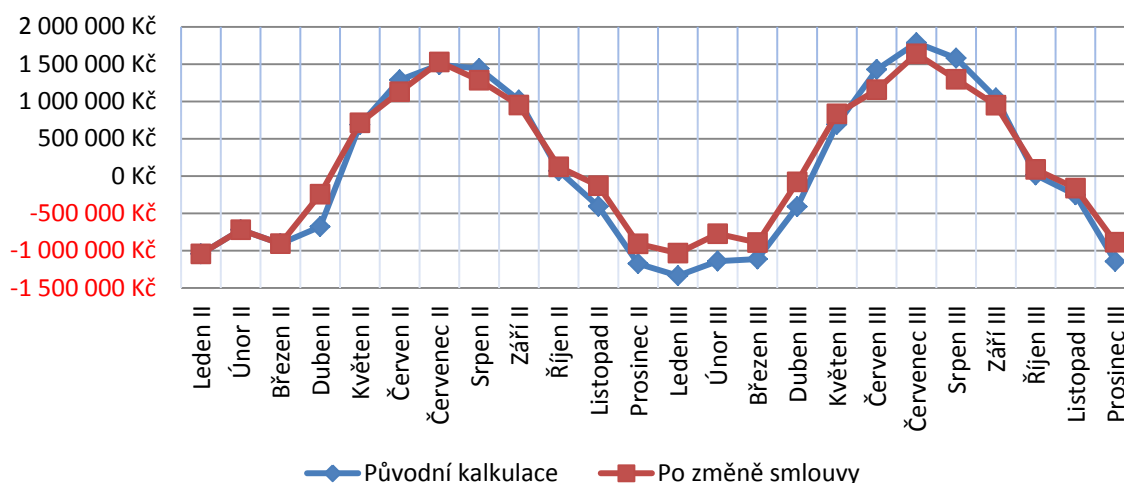
Zdroj: vlastní

Obr. č. 21 - Porovnání vývoje příjmů po změně smlouvy o provozování letadla B200B

Dopady výše uvedených změn jsou ale pro hospodaření společnosti XY rozhodně pozitivní, alespoň při daném objemu letových hodin na letadle. Průměrný měsíční hospodářský výsledek vzroste z 92 000 Kč na 163 000 Kč, tedy o více než 77%.

Graf z obrázku č. 22 potvrzuje změnu vývoje nákladů, zejména v období s nižším provozem v zimních měsících, a tudíž i dopady na hospodářský výsledek. Změny v nižších příjmech v období letního provozu nejsou zcela nezanedbatelné, ale rozhodně budou více než vyváženy ušetřenými náklady a sníženým rizikem plynoucím z pozměněné smlouvy.

Vývoj hospodářského výsledku společnosti po změně smlouvy o provozování letadla B200B



Zdroj: vlastní

Obr. č. 22 - Porovnání vývoje měsíčních hospodářských výsledků po změně smlouvy o provozování letadla B200B

Konečně, vše dokreslí přehled vývoje hospodářského výsledku společnosti v tabulce č. 11 v prvních třech letech provozu. Čistý přínos této změny pro hospodaření společnosti činí 1,7 mil. Kč za dva roky provozu při sníženém podnikatelském riziku. Společnost by byla schopna mnohem rychleji generovat peněžní prostředky, a tudíž by mohla i výrazně zkrátit dobu návratnosti počáteční investice, či získané prostředky využít na svůj další rozvoj.

Je tedy zřejmé, že snahou společnosti XY by mělo být dohodnutí pozměněných podmínek pro druhý stroj Beechcraft B200. Zásadní roli potom budou hrát vyjednávací schopnosti příslušných pracovníků společnosti a také aktuální situace na tuzemském trhu malých leteckých společností.

Tab. 13 - Porovnání hospodářských výsledků v jednotlivých letech po změně smlouvy o provozování letadla B200B

Rok	HV původní	HV po změně smlouvy B200B	Rozdíl
1. Rok	- 2 261 362 Kč	- 2 261 362 Kč	- Kč
2. Rok	1 068 980 Kč	1 778 219 Kč	709 239 Kč
3. Rok	1 268 427 Kč	2 143 113 Kč	874 686 Kč
Celkem za první 3 roky	76 045 Kč	1 659 970 Kč	1 583 925 Kč

Zdroj: vlastní

5.8.2. Vliv zvýšení počtu odlétaných hodin letadel B200 plošně o 10%

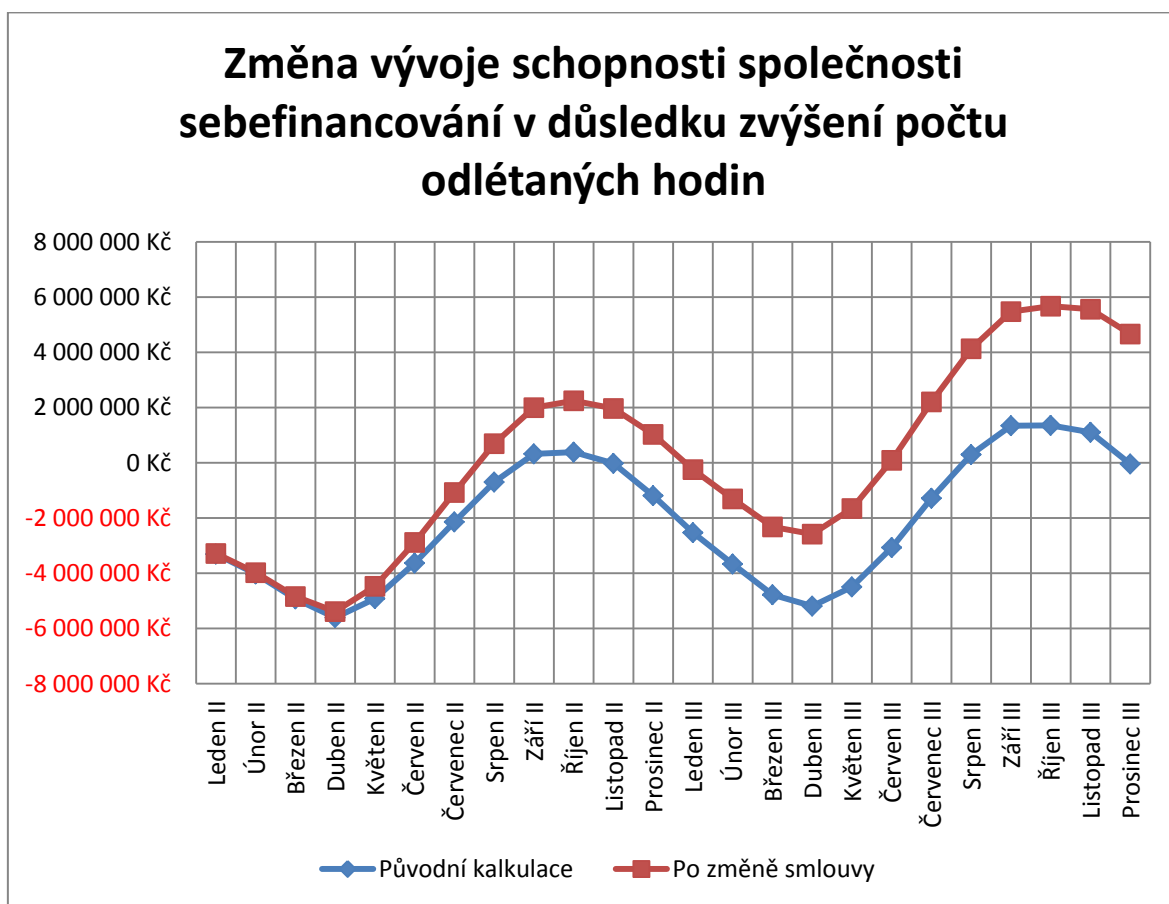
Základní výpočty v této práci jsou postavené tak, aby přinesly určitý minimální zisk a prokázaly funkčnost podnikatelského plánu. Jak bylo v minulé kapitole ukázáno, stačí poměrně málo a výsledky společnosti mohou být výrazně odlišné. Teoreticky nejjednodušší cesta k dosažení lepších výsledků společnosti XY je zlepšení prodeje, tedy zvýšení objemu odlétaných hodin. Vycházíme při tom z předpokladu, že jiný faktor růstu příjmů – zvýšení ceny za letovou hodinu – není možný v daném konkurenčním prostředí. V tomto případě samozřejmě záleží na schopnosti vedení společnosti, jak dokáže nabídnout svoje služby a oslovit případné nové zákazníky. Jednou z cest může být rozšíření působnosti za hranice České republiky. Tato možnost je detailně popsána ve 4. kapitole začínající na straně 51.

Nutnost teritoriální expanze může být i nutností, relativně malý český trh nemusí poskytovat prostor pro rozšiřování prodeje, zvláště pokud nadále potrvá všeobecná recese. Přitom následující ukázka názorně dokládá, jak málo může stačit k výrazné změně hospodářského výsledku. Stačí si představit následující změnu oproti původnímu výpočtu, a sice že obě letadla Beechcraft B200 budou o 10% více vytížena. V počtech hodin to znamená nárůst výkonů na 518 hodin z původních 471 plánovaných. Menší letadlo Cessna C414 zůstane v tomto případě beze změny, jelikož není schopno generovat zdaleka takové příjmy, a proto změna o 10% by byla výrazně méně patrná v dopadech hospodaření společnosti.

Vliv navýšení počtu nalétaných hodin o 10 % na náklady společnosti je v podstatě symbolický, dojde ke zvýšení původní průměrné měsíční částky 2,77 mil. Kč o zhruba 55 000 Kč, což jsou pouhá 2 % nárůstu. Oproti tomu zvýšení příjmů bude značné, v průměru společnost XY měsíčně vydělá o 9% více, což činí 250 000 Kč měsíčně; průměrné měsíční příjmy tak vzrostou na 3,11 mil. Kč.

Pokud by se opravdu povedlo společnosti dosáhnout zvýšení počtu letů o 10% na letounech B200, potom by průměrný měsíční hospodářský výsledek vzrostl více než 3x o 195 000 Kč. Tedy z částky zhruba 93 000 Kč na necelých 290 000 Kč. Změna by měla pozitivní dopad zejména na schopnost společnosti se samofinancovat a také samozřejmě na roční hospodářský výsledek společnosti.

Na grafu z obrázku č. 23 je vidět zásadní změna ve finančních tocích společnosti. Ve výchozí kalkulaci byla schopnost podniku se samofinancovat na neutrální nulové hodnotě. Společnost by v tu chvíli sice nepotřebovala dotaci nad rámec startovního kapitálu, na druhou stranu by ale žádný kapitál společníkům nevracela. Pokud by došlo k zajištění zvýšení objemu přeprav o 10%, rázem má společnost na konci třetího roku provozu 4,6 mil. Kč k dobru. Tedy téměř celou částku, kterou potřebovala při zahájení svého podnikání pro zajištění chodu společnosti.

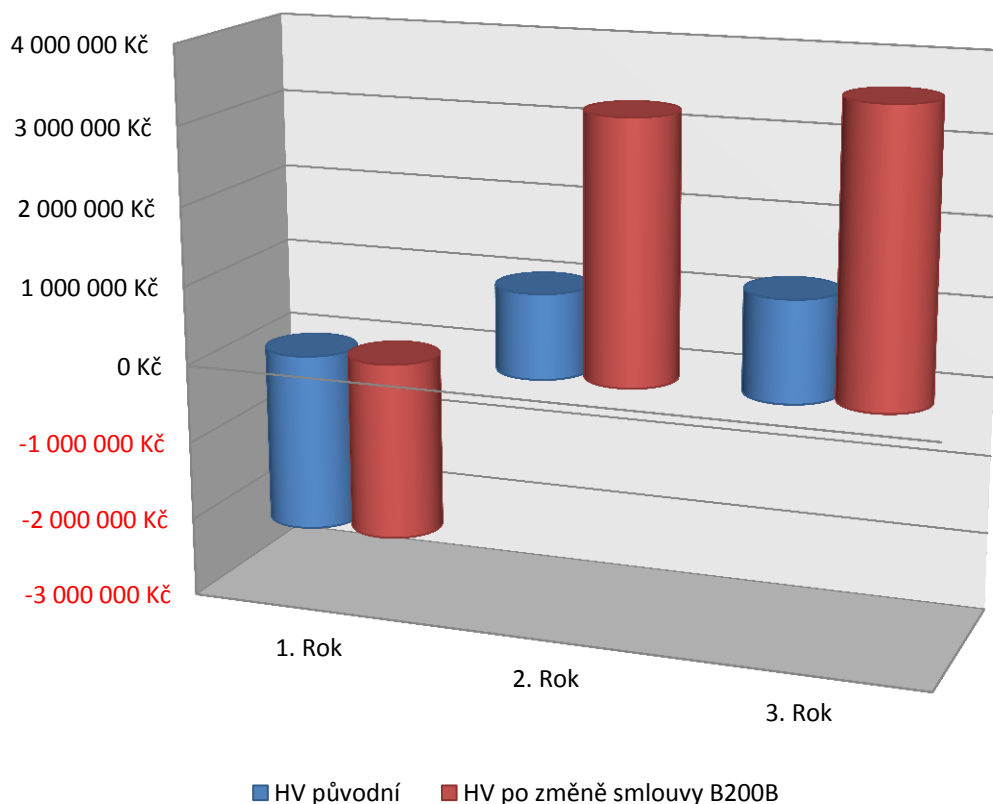


Zdroj: vlastní

Obr. č. 23 - Změna vývoje schopnosti společnosti sebefinancování v důsledku zvýšení počtu odlétaných hodin

Výrazný a zásadní dopad na hospodářský výsledek společnosti vlivem změn popsanych v této kapitole lze potom nalézt v následujícím grafu na obrázku č. 24 a v tabulce č. 14.

Dopady změny smlouvy na hospodářské výsledky v prvních 3 letech



Zdroj: vlastní

Obr. č. 24 - Změna vývoje ročních výsledků v důsledku zvýšení počtu odlétaných hodin

Tab. 14 - Dopady změny počtu letových hodin na roční hospodářské výsledky v jednotlivých letech

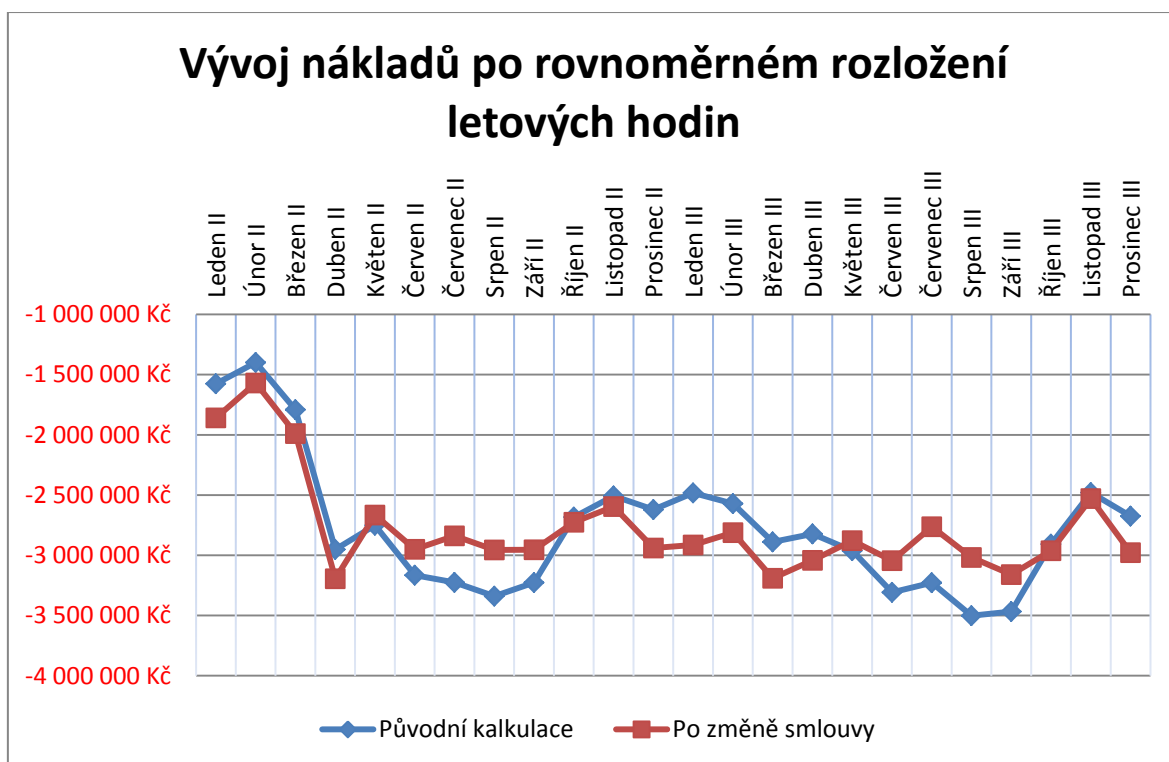
Rok	HV původní	HV po růstu B200 o 10%	Rozdíl
1. Rok	- 2 261 362 Kč	- 2 261 362 Kč	- Kč
2. Rok	1 068 980 Kč	3 290 243 Kč	2 221 264 Kč
3. Rok	1 268 427 Kč	3 633 818 Kč	2 365 391 Kč
Celkem za první 3 roky	76 045 Kč	4 662 700 Kč	4 586 655 Kč

Zdroj: vlastní

5.8.3. Dopad změny rozložení letových hodin na rovnoměrnější vytížení v průběhu roku

Pokud by se společnosti XY podařilo překonat všeobecný trend v evropském (zejména tedy středoevropském) letectví a dokázala by svoje letadla uplatit rovnoměrněji, dosáhla by při stejných výsledcích příznivějšího a zejména mnohem stabilnějšího toku financí ve společnosti. Stejně jako v předešlé kapitole i zde se změny dotýkají pouze letounů Beechcraft B200, jelikož dopady změn u menší Cessny by byly výrazně menší.

Nejmenší změny nastanou v oblasti nákladů, kde fixní část je velmi významná, a změna variabilních nákladů nevyvolá výrazné změny v jejich vývoji. Vývoj nákladů je zachycen v grafu na obrázku č. 25.



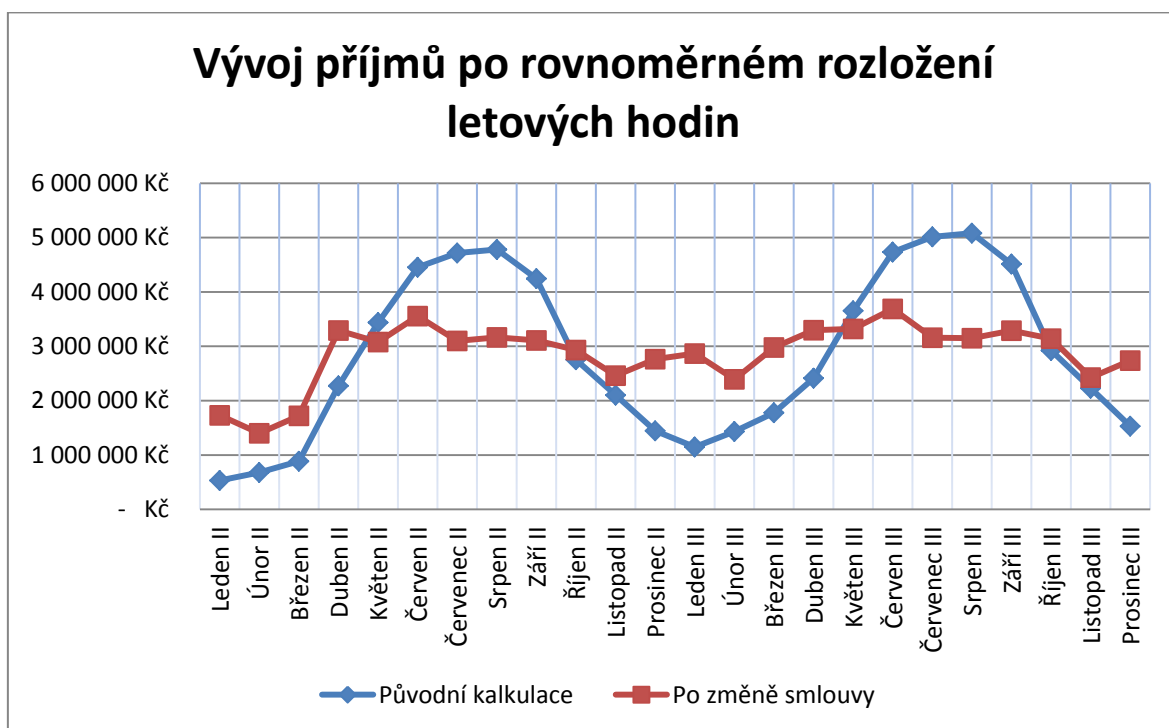
Zdroj: vlastní

Obr. č. 25 - Vývoj nákladů po rovnoměrném rozložení letových hodin

Podstatně dramatičtější vývoj nastane u příjmů, které se výrazně uklidní a stanou se mnohem vyrovnanějšími, což je důležité pro průběžné financování společnosti XY. Na následujícím grafu je jasně vidět „narovnání“ příjmů.

Dopad na samofinancování společnosti je popsán grafem na obrázku č. 26 na následující stránce. Vývoj potřeby financí ukazuje, že na konci třetího roku provozu nastane shodná

situace, avšak cesty jsou zcela odlišné. V obou případech tedy společnost dosáhne na konci třetího roku stavu, kdy vygeneruje takové množství finančních prostředků, které odpovídá stavu potřebnému na začátku podnikání. Při rozložení letových hodin průběžně do celého roku však dojde k výrazně nižší potřebě provozního kapitálu, jak dokládá graf z obrázku č. 27, jež se nachází na následující stránce. Největší množství kapitálu bylo ve výchozí situaci potřeba vždy na jaře, v měsících březnu a dubnu, kdy se potřebná částka dostávala výrazně přes 5 mil. Kč.

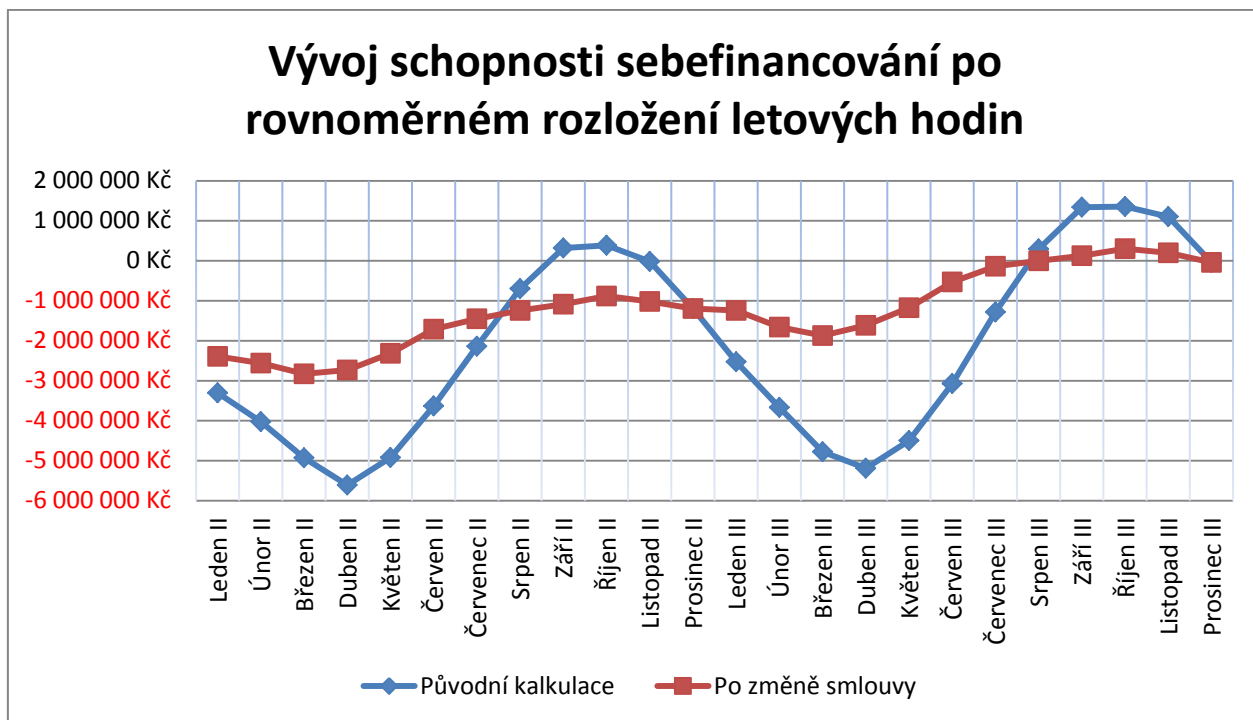


Zdroj: vlastní

Obr. č. 26 - Vývoj příjmů po rovnoměrném rozložení letových hodin

Po změně v rozložení stále vzniká největší potřeba financování v měsících březnu a dubnu, nicméně v druhém roce tato potřeba činí necelé 3 mil. Kč a ve třetím roce již nutná částka nepřesáhne 2 mil. Kč. Tato změna představuje zhruba 50% snížení potřeby hotovosti pro průběžné financování společnosti.

Dopad na hospodářský výsledek společnosti je v kalkulacích absolutně minimální, pravděpodobně větší by nastaly, pokud bychom pro financování společnosti využívali finanční půjčky, a tudíž při druhé variantě by společnost ušetřila na úrocích, nicméně pro potřeby této práce jsou úroky abstrahovány.



Zdroj: vlastní

Obr. č. 27 - Vývoj schopnosti sebefinancování po rozložení letových hodin

Závěr

Jako téma pro svoji diplomovou práci jsem si zvolil popsání velmi netradičního oboru podnikání, které je v mnohém velmi odlišné od jiných podnikatelských oborů. Kromě všeobecných znalostí pro řízení firmy je potřeba znát i specifické oblasti podnikání v letectví, bez nichž lze jen velmi těžko obstát na tomto poli. Jako jeden z motivů pro zvolení daného tématu byla skutečnost, že tato problematika není příliš zpracována v literatuře, a v českých publikacích se jedná o oblast téměř netknutou.

V první kapitole je především rozebrána problematika mikro, malého a středního podnikání v České republice, respektive v Evropské unii, a jeho význam pro ekonomiku. Rovněž je v této části práce popsáno téma podnikatelského plánu, který bývá často v naší zemi značně podceňován, především pak právě v oblasti malého a středního podnikání.

Ve druhé kapitole jsou uvedena základní specifika a odlišnosti podnikání v letectví, zejména tedy v soukromém sektoru. Součástí kapitoly je mimo jiné popis produktu malé letecké společnosti a je zde zhodnocena současná situace trhu v ČR.

V následující kapitole je popsáno založení malé letecké společnosti v ČR, tedy především výběr vhodné formy podnikání a také kroky nutné k založení. Přihlédnuto je samozřejmě ke specifickému oboru podnikání, a tak kromě všeobecných podmínek jsou popsány a vysvětleny i ty, které vyžadují příslušné úřady zodpovědné za leteckou dopravu.

Ve čtvrté kapitole jsou naznačeny cesty, kterými se malá letecká společnost v Evropské unii může vydat na „zahraniční“ trhy.

V závěrečné kapitole této práce je zpracována zjednodušená případová studie založení fiktivní malé letecké společnosti. Jejím úkolem bylo prokázat schopnost nastaveného podnikatelského plánu, přičemž jak objem odlétaných hodin, tak především výše nákladů vychází z aktuálních hodnot získaných od společností v současnosti působících v oboru. I přes nákladnost letecké přepravy studie prokázala schopnost malé letecké společnosti velice „slušně“ fungovat za účasti překvapivě nízkého provozního kapitálu.

Komplexní popis a podrobná případová studie podnikání v letectví by vydala na několik samostatných diplomových prací. V této jedné konkrétní práci jsem se snažil shrnout to nejpodstatnější z dané problematiky do jediného, relativně stručného dokumentu, který zcela jistě může posloužit případnému zájemci k uvedení do problematiky podnikání

v daném oboru, k získání přehledu o základních problematických oblastech i souvislostech tohoto velmi zajímavého, ale i po všech stránkách náročného světa...

Informace, které se mně podařilo získat během několika let kontaktů s českými subjekty působícími na tomto trhu, ukazují, že zde stále ještě existuje prostor pro další hráče. Slibné jsou i makroekonomické ukazatele ukazující na konec recese v některých hospodářsky nejrozvinutějších zemích (USA, západní Evropa – především potom v pro českou ekonomiku tolik důležitém Německu).

Rozvoj informačních technologií na jedné straně umožňuje jednoduchou komunikaci více partnerů, z nichž každý se může nacházet na jiném konci světa. Čas od času je nutný osobní kontakt pro rozvoj kvalitních obchodních vztahů. Např. partie tenisu či golfu může přinést obchodním partnerům více, než desítky videokonferencí. Cestování za obchodem bude vždy nutné. Cestování pro využití volného času zcela jistě také. Služby typu aerotaxi v oblasti poskytování zdravotní péče, záchrany lidských životů v případě živelních katastrof, geodetické zaměřovací práce, geologický průzkum ...a mnoho dalších oborů budou vždy potřebovat kvalitní a flexibilní leteckou přepravní službu. Všechny uvedené služby může nabídnout právě malá letecká společnost.

Seznam použité literatury

Annex 6 to the Convention on International Civil Aviation : Operation of Aircraft: Part I .
Montréal : International Civil Aviation Organization, 2010. 240 s.

ISBN 978-92-9231-536-8.

ČEŘOVSKÝ, Rostislav. *Marketing malé letecké společnosti AEROTAXI s.r.o.*. Liberec, 2009. 57 s. Bakalářská práce. Technická univerzita v Liberci, Hospodářská fakulta.

FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování* . 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1995. 178 s. ISBN 80-85623-20-X.

HRDLIČKOVÁ, Lucie. Létání soukromými tryskáči je po krizi znovu v kurzu. *Hospodářské noviny*. 2011-02-22, s. 19.

JÁČ, Ivan; RYDVALOVÁ, Petra; ŽIŽKA, Miroslav. *Inovace v malém a středním podnikání*. Vydání první. Praha : Computer press, 2005. 169 s. ISBN 80-251-0853-8.

KING, Jack L. *Corporate Flying : A major industry built on the concept of using WINGS FOR BUSINESS*. 1st edition. Glendale, CA 91202 : Aviation Book Company, 1979. 300 s. ISBN 0-911721-51-7.

KOTLER , Philip, et al. *Moderní marketing : 4. evropské vydání*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

PRUŠA, Jiří, et al. *Svět letecké dopravy*. Vyd. 1. Praha : GALILEO CEE Service ČR s. r. o., 2007. 315 s. ISBN 978-80-239-9206-9

PŘIBOVÁ, Marie. *Analýza konkurence a trhu*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, 1998 . 92 s. ISBN 80-7169-536-X.

VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka. *Podnikání malé a střední firmy*. Vyd. 1. Praha : Grada, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

Internetové zdroje

BusinessInfo.cz : Oficiální portál pro podnikání a export [online]. c2011 [cit. 2011-04-08].

Obchodní společnosti - vznik a zánik. Dostupné z WWW:

<<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/orientace-v-pravnich-ukonech/obchodni-spolecnosti-zalozeni-vznik-opu/1000818/46132/>>.

EUROCONTROL [online]. 2011-02-16 [cit. 2011-03-14]. *Aviation in Europe takes off again*. Dostupné z WWW: <<http://publish.eurocontrol.int/press-releases/aviation-europe-takes-again>>

European Commission. *The new SME definition: User guide and model declaration* [online]. Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities, 2005 [cit. 2011-05-02]. 52 s. Dostupné z WWW:

<http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_en.pdf>. ISBN 92-894-7909-4.

European SMEs under Pressure: Annual report on EU Small and medium-sized enterprises 2009 [online]. Brussels : European Commission, 2010 [cit. 2011-04-06]. Dostupné z WWW: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/index_en.htm>.

Forbes.com [online]. 2011-03-15 [cit. 2011-04-01]. The World Billionaires. Dostupné z WWW: <<http://www.forbes.com/wealth/billionaires/list>>.

Microsoft : Portál pro firmy [online]. c2011 [cit. 2011-01-28]. Vytvoření prodejního a marketingového plánu. Dostupné z WWW: <<http://www.microsoft.com/business/smb/cs-cz/articles/how-to/create-a-sales-and-marketing-plan.msp>>.

Netjets : Press releases [online]. 2011-03-01 [cit. 2011-05-02]. Worldwide private aviation leader Netjets® Inc. announces purchase agreement for Bombardier business aircraft. Dostupné z WWW:

<http://www.netjets.com/Learn_More/Press_Releases/2011/pr2011_03_01.asp>.

PROKOP, Michael. *Jak napsat podnikatelský plán : aneb kudy vede cesta k úspěchu* [online]. Praha : CzechInvest, 2005 [cit. 2010-12-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.org/data/files/podnikatelsky-plan-48-cz.pdf>>.

Řízení letového provozu České republiky : *Statistiky provozu* [online]. 2011-04-15 [cit. 2011-04-30]. Statistiky provozu - březen 2011. Dostupné z WWW: <http://www.rlp.cz/generate_page.php?page_id=2229>.

PriceWaterhouseCoopers. *The economic impact of business aviation in Europe* [online]. Brussels : European Business Aviation Association, 2008 [cit. 2011-04-15]. Dostupné z WWW: <http://www.ebaa.org/content/dsp_page/pagec/PwC-EBAA-StudyBusAv>.

Úřad pro civilní letectví [online]. 2011-03-03 [cit. 2011-05-02]. Slučitelnost funkcí. Dostupné z WWW: <<http://www.ucl.cz/index.php?menu=164&mm=163&clanek=1949>>.

Úřad pro civilní letectví [online]. 2011-03-15 [cit. 2011-04-12]. Žádosti. Dostupné z WWW: <<http://www.ucl.cz/index.php?menu=164&mm=163&stranka=289>>.

Seznam příloh

Příloha	Název přílohy	Počet stran
Příloha A	Paragraf 27a obchodního zákoníku – co je potřeba přiložit pro zápis do obchodního rejstříku	3
Příloha B	Nejdůležitější legislativa pro civilní letectví v ČR	1
Příloha C	Článek z časopisu Flying Revue číslo 2/2008 (ISIN 1802-9027)	5

Příloha A: Paragraf 27a obchodního zákoníku – co je potřeba přiložit pro zápis do obchodního rejstříku

§ 27a

(1) Obchodní rejstřík je každému přístupný. Každý má právo do něj nahlížet, pořizovat si kopie a výpisy. Na požádání vydá rejstříkový soud úředně ověřený úplný nebo částečný opis zápisu nebo listiny uložené ve sbírce listin, výpis nebo potvrzení o určitém zápisu nebo potvrzení o tom, že v obchodním rejstříku určitý zápis není. Úředním ověřením se potvrzuje shoda opisu nebo výpisu se zápisem v obchodním rejstříku nebo s listinou uloženou ve sbírce listin.

(2) Součástí obchodního rejstříku je sbírka listin obsahující

a) společenskou smlouvu nebo zakladatelskou listinu anebo zakladatelskou smlouvu společnosti, stejnopis notářského zápisu obsahující usnesení ustavující valné hromady akciové společnosti nebo ustavující schůze družstva, stanovy akciové společnosti, družstva nebo společnosti s ručením omezeným, pokud mají být podle společenské smlouvy vydány, a zakládací listinu státního podniku (dále jen „zakladatelské dokumenty“) a jejich pozdější změny; po každé změně zakladatelského dokumentu nebo stanov musí být uloženo také jejich platné úplné znění,

b) rozhodnutí o volbě nebo jmenování, odvolání nebo doklad o jiném ukončení funkce osob, které jsou statutárním orgánem nebo jeho členem, likvidátorem, konkursním správcem, vyrovnacím správcem, nuceným správcem anebo vedoucím organizační složky podniku (§ 13 odst. 3) nebo které jako zákonem upravený orgán nebo jako jeho členové jsou oprávněny zavazovat společnost nebo ji zastupovat před soudem anebo se takto podílejí na řízení nebo kontrole společnosti,

c) výroční zprávy, řádné, mimořádné a konsolidované účetní závěrky, pokud nejsou součástí výroční zprávy, vyžaduje-li jejich vyhotovení tento zákon nebo zvláštní právní předpis a je-li uložena povinnost ověření účetní závěrky, také zprávu auditora o něm, mezitímní účetní závěrky, pokud jejich sestavení vyžaduje tento zákon, zprávu o vztazích mezi propojenými osobami podle § 66a odst. 9; na listině obsahující rozvahu (bilanci) musí být uvedeny identifikační údaje osob, které ji podle zákona ověřují,

- d) rozhodnutí o zrušení právnické osoby, rozhodnutí, jímž se ruší rozhodnutí o zrušení právnické osoby a rozhodnutí o zrušení rozhodnutí o přeměně, rozhodnutí soudu o neplatnosti společnosti (§ 68a), zprávu o průběhu likvidace podle § 75 odst. 1, seznam společníků podle § 75a odst. 1 anebo zprávu o naložení s majetkem podle § 75 odst. 6,
- e) rozhodnutí o změně právní formy a zprávu o změně právní formy, smlouvu o fúzi, o převodu jmění nebo o rozdělení a písemný návrh takové smlouvy, projekt rozdělení, zprávu o fúzi, o převodu jmění nebo rozdělení, znaleckou zprávu o fúzi, o převodu jmění nebo rozdělení,
- f) rozhodnutí soudu o neplatnosti usnesení valné hromady o změně právní formy, fúzi, převodu jmění nebo rozdělení a o neplatnosti smlouvy o fúzi, o převodu jmění nebo rozdělení, anebo o neplatnosti projektu rozdělení,
- g) posudek znalce nebo znalců na ocenění nepeněžitěho vkladu při založení společnosti s ručením omezeným nebo akciové společnosti nebo při zvýšení jejich základního kapitálu, posudek znalce nebo znalců na ocenění nepeněžitěho vkladu komanditisty do komanditní společnosti, posudek znalce na ocenění jmění při přeměnách právnických osob (§ 69) a na ocenění majetku podle § 196a odst. 3,
- h) rozhodnutí soudu vydaná podle zákona o konkursu a vyrovnání,
- i) smlouvu o převodu podniku nebo jeho části, smlouvu o nájmu podniku nebo jeho části, včetně oznámení o jejím prodloužení podle § 488f odst. 1 a návrhy uvedených smluv, případné listiny prokazující zánik nájmu, usnesení soudu o nabytí podniku děděním,
- j) ovládací smlouvu (§ 190b) a smlouvu o převodu zisku (§ 190a), včetně jejich změn, a případné listiny prokazující zrušení smlouvy,
- k) doklad o souhlasu druhého manžela s použitím majetku ve společném jmění manželů k podnikání podle zvláštního právního předpisu, stejnopis notářského zápisu o smlouvě o změně rozsahu společného jmění nebo výhradě jeho vzniku podle zvláštního právního předpisu, byla-li taková smlouva uzavřena, nebo rozhodnutí soudu o zúžení společného jmění, popřípadě smlouvu o rozdělení příjmů z podnikání podle zvláštního právního předpisu; v případě rozvodu musí být uložena dohoda o vypořádání společného jmění podle zvláštního právního předpisu nebo rozhodnutí soudu, popřípadě prohlášení podnikatele, že k dohodě ani rozhodnutí soudu nedošlo,

- l) smlouvu o zastavení obchodního podílu, smlouvu o převodu obchodního podílu,
 - m) usnesení valné hromady podle § 210,
 - n) rozhodnutí soudu o nařízení výkonu rozhodnutí postižením podílu některého společníka ve společnosti, prodejem podniku nebo jeho části, jakož i rozhodnutí soudu o zastavení výkonu tohoto rozhodnutí, exekuční příkaz na postižení podílu některého společníka ve společnosti, na prodej podniku nebo jeho části, jakož i rozhodnutí o zastavení a zrušení exekuce,
 - o) rozhodnutí Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy o udělení státního souhlasu působit jako soukromá vysoká škola,
 - p) další listiny, o kterých tak stanoví zákon.
- (3) Zapisuje-li se do obchodního rejstříku organizační složka podniku nebo podnik zahraniční osoby, musí být do sbírky listin uloženy
- a) účetní záznamy týkající se činnosti organizační složky podniku nebo podniku zahraniční osoby, v souladu s povinností jejich kontroly, zpracování a zveřejnění podle právního řádu, jímž se zahraniční osoba řídí; jestliže tato úprava není v souladu s požadavky tohoto zákona a zvláštních právních předpisů, musí být ve sbírce listin uloženy účetní záznamy, které se vztahují k činnosti organizační složky, uvedené v § 27a odst. 2 písm. c),
 - b) společenská smlouva, stanovy a obdobné listiny, jimiž byla zahraniční osoba založena, včetně jejich změn a úplného znění,
 - c) osvědčení obchodního rejstříku nebo jiné evidence země sídla zahraniční osoby o jejím zápisu do této evidence,
 - d) údaj nebo doklad o zatížení majetku společnosti v jiném státě, pokud je platnost zajišťovacího prostředku vázána na jeho uveřejnění.

Příloha B: Nejdůležitější legislativa pro civilní letectví v ČR

Zákon č. 49/1997 Sb., o civilním letectví a o změně a doplnění zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů, ve znění pozdějších předpisů

Vyhláška MDS č. 108/1997 Sb., kterou se provádí zákon č. 49/1997 Sb., o civilním letectví a o změně a doplnění zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů, ve znění vyhlášky č. 101/1999 Sb., vyhlášky č. 244/2003 Sb., vyhlášky č. 359/2006 Sb., vyhlášky č. 410/2006 Sb. a vyhlášky č. 64/2010 Sb.

Vyhláška MD č. 17/1966 Sb., o leteckém přepravním řádu, ve znění vyhlášky č. 15/1971 Sb.

Vyhláška MDS č. 222/2000 Sb., o nerovnoměrném rozvržení pracovní doby některých zaměstnanců v civilním letectví

Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád ve znění zákona č. 413/2005 Sb., zákona č. 384/2008 Sb. a zákona č. 7/2009 Sb., č. 227/2009 Sb.

Vyhláška MD č. 410/2006 Sb., o ochraně civilního letectví před protiprávními činy a o změně vyhlášky Ministerstva dopravy a spojů č. 108/1997, kterou se provádí zákon č. 49/1997 Sb., o civilním letectví a o změně a doplnění zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů, ve znění pozdějších předpisů

Vyhláška MD č. 466/2006 Sb., o bezpečnostní letové normě

Přehled nařízení a směrnic Evropských společenství pro oblast Letecké dopravy
http://www.mdcz.cz/cs/Legislative/Legislative/Legislative_CR_letecka/Prehled_narizeni_ES/prehled.htm

Národní a mezinárodní dohody, úmluvy a předpisy pro oblast Letecké dopravy:
http://www.mdcz.cz/cs/Legislative/Legislative/Legislative_CR_letecka/Narodni_a_mezinarodni_dohody_umluvy_a_predpisy/Narodni_a_mezinarodni_dohody_umluvy_a_predpisy.htm

Letecké dohody uzavřené Českou republikou:

http://www.mdcz.cz/cs/Legislative/Legislative/Legislative_CR_letecka/Letecke_dohody/

profil

ABS Jets

DOPRAVA V NEJVYŠŠÍM MOŽNÉM KOMFORTU



30 *flying revue*

Doprava soukromými business jety se v dnešní době stává velkým fenoménem. Filozofie „nečekáte vy na letadlo, ale ono na vás“ se zamlouvá stále většímu množství zákazníků. Představujeme vám českou leteckou společnost, jež poskytuje zákazníkům mnohem víc než jen přepravu vzduchem z místa A do místa B.

Text: Tomáš Ján, foto: Martin Chovan, archiv ABS Jets

Společnost ABS Jets vznikla v roce 2004. Za velmi krátkou dobu si dokázala vybudovat jméno exkluzivního leteckého dopravce. Každoročně zvyšuje svůj nálet, který v roce 2006 činil 2370 hodin (1410 letů) a v roce 2007 již 2737 hodin (1780 letů). Firma kontinuálně rozšiřuje letadlový park, stejně jako své zázemí. V současné době vlastní hangár C (dříve ve vlastnictví ČSA) na letišti Praha-Ruzyně, který kromě vlastního hangárování využívá zejména pro provádění údržby letounů jak pro svoji vlastní potřebu, tak pro externí zákazníky. Společnost platí za největšího provozovatele nepravidelné letecké dopravy v segmentu business v nových zemích EU a v budoucnu bude pravděpodobně jedním z největších evropských provozovatelů letounů Embraer Legacy.

Nejde o peníze, ale o čas

Pro klienty, kteří si mohou dovolit dopravu business jetem (a je jich víc a víc), je rozhodující úspora času. Toto se nepochybně snaží splnit i ABS Jets. Let si objednáte několik hodin předem a na letiště se dostavíte pouze 15 minut před samotným odletem. V letištní hale čeká kapitán letounu, pilot, jenž vás spolu s handlingovým agentem zavede až do letadla. Samotné odbavení probíhá velmi rychle, ale za dodržení všech principů bezpečnosti letecké přepravy. To je způsobené jednak využíváním jiných odletových hal než

při obvyklých letech „velkých aerolinií“, a jednak vskutku individuálním způsobem odbavení každého letu, každého klienta. V Praze-Ruzyni takovýto hladký průběh umožňuje Terminál Jih (nově Terminál 3). Jelikož se ale přesto pohybujeme v oblasti letectví, kde některé jevy prostě nastávají zásahem vyšší moci, jsou v ABS Jets připraveni i na eventualitu zpoždění. Pro případ takové nepříjemnosti má společnost pro své klienty v Terminálu Jih připraven luxusní VIP salónek. Cestující zde kromě bohatého cateringu mimo jiné naleznou počítač s připojením na internet, plazmovou televizi, atd.

Nošením dříví do lesa by bylo vypočítávání luxusu, jež naleznete na palubě. Zmíňme jen, že v závislosti na typu letounu může být k dispozici palubní průvodčí, avšak záleží na samotných cestujících, jestli takové služby využijí. Během letu se podává „top class“ catering, který sestává z několika chodů a lze jej přirovnat k obědu či večeři v luxusní restauraci.

ABS Jets v současné době provozuje sedm letounů tří typů. Dva stroje nesou označení Cessna Citation Bravo s kapacitou do sedmi cestujících a maximálním doletem 3200 km. Dalším modelem je Embraer Legacy s kapacitou do třinácti cestujících a doletem 6019 km. ABS Jets disponuje třemi letouny tohoto typu s tím, že počátkem roku 2008 doveze do ČR čtvrtý. Poslední, Bombardier Learjet 60XR, kte-

rý má kapacitu osm cestujících a dolet více než 4000 km, do flotily přibyl na konci minulého roku.

Servis od A do Z

Motto společnosti zní: „You fly, we care!“, tedy něco v duchu „Vy létáte, my se staráme!“ Služby této společnosti ovšem nekončí pouze zajištěním daného letu. Zákazníkovi lze nabídnout další servis jako dopravu limuzínou na letiště, zajištění hotelu v cílové destinaci, helikoptéru nebo jachtu, zkrátka vše, co náročný zákazník požaduje.

K dodržení maximální možné časové flexibility a respektování případných dohodných změn ze strany zákazníků je důležité okamžité plánování daného letu. O to se stará letový dispečink, který pracuje 24 hodin denně. O bezvadný stav letounů ABS Jets pečují ve svém centru MRO (Maintenance and Repair Organisation), jež je údržbovou organizací dle PART-145. V případě letounů Cessna Citation Bravo provádí line a base maintenance (předletovou a základní údržbu). U letounů Embraer Legacy společnost provádí i náročné a rozsáhlejší technické prohlídky, včetně záruční údržby a oprav, protože společnost je od 1. 6. 2007 certifikovaným údržbovým střediskem Embraeru – EASC (Embraer Executive Aircraft Service Centre). Výcvik pilotů probíhá v renomovaných výcvikových za-



Pohled na plochu před letištním terminálem Jih – letiště Praha Ruzyně, na kterém má ABS Jets svou bázi. Terminál je využíván pro přednostní odbavení cestujících, zaručující jejich soukromí.

flying revue | 31

 <p>Bombardier Learjet OXR</p> <table border="0"> <tr> <td>Členové posádky/cestující</td> <td>2/7</td> </tr> <tr> <td>max. vzletová hmotnost (kg)</td> <td>10 660</td> </tr> <tr> <td>motory</td> <td>P&W 305A</td> </tr> <tr> <td>dolet (km)</td> <td>4481</td> </tr> <tr> <td>potřebná délka vzletu (m)</td> <td>1661</td> </tr> <tr> <td>potřebná délka přistání (m)</td> <td>1539</td> </tr> <tr> <td>stoupavost (m/min)</td> <td>1372</td> </tr> <tr> <td>stoupavost na 1 motor (m/min)</td> <td>218</td> </tr> <tr> <td>cestovní rychlost (km/h)</td> <td>862</td> </tr> <tr> <td>provozní dostup (m)</td> <td>12 924</td> </tr> </table>	Členové posádky/cestující	2/7	max. vzletová hmotnost (kg)	10 660	motory	P&W 305A	dolet (km)	4481	potřebná délka vzletu (m)	1661	potřebná délka přistání (m)	1539	stoupavost (m/min)	1372	stoupavost na 1 motor (m/min)	218	cestovní rychlost (km/h)	862	provozní dostup (m)	12 924	 <p>Cessna Citation Bravo</p> <table border="0"> <tr> <td>Členové posádky/cestující</td> <td>2/7</td> </tr> <tr> <td>max.vzletová hmotnost (kg)</td> <td>6 713</td> </tr> <tr> <td>motory</td> <td>P&W 530A</td> </tr> <tr> <td>dolet (km)</td> <td>3188</td> </tr> <tr> <td>potřebná délka vzletu (m)</td> <td>1268</td> </tr> <tr> <td>potřebná délka přistání (m)</td> <td>1309</td> </tr> <tr> <td>stoupavost (m/min)</td> <td>972</td> </tr> <tr> <td>stoupavost na 1 motor (m/min)</td> <td>258</td> </tr> <tr> <td>cestovní rychlost (km/h)</td> <td>751</td> </tr> <tr> <td>provozní dostup (m)</td> <td>13 106</td> </tr> </table>	Členové posádky/cestující	2/7	max.vzletová hmotnost (kg)	6 713	motory	P&W 530A	dolet (km)	3188	potřebná délka vzletu (m)	1268	potřebná délka přistání (m)	1309	stoupavost (m/min)	972	stoupavost na 1 motor (m/min)	258	cestovní rychlost (km/h)	751	provozní dostup (m)	13 106
Členové posádky/cestující	2/7																																								
max. vzletová hmotnost (kg)	10 660																																								
motory	P&W 305A																																								
dolet (km)	4481																																								
potřebná délka vzletu (m)	1661																																								
potřebná délka přistání (m)	1539																																								
stoupavost (m/min)	1372																																								
stoupavost na 1 motor (m/min)	218																																								
cestovní rychlost (km/h)	862																																								
provozní dostup (m)	12 924																																								
Členové posádky/cestující	2/7																																								
max.vzletová hmotnost (kg)	6 713																																								
motory	P&W 530A																																								
dolet (km)	3188																																								
potřebná délka vzletu (m)	1268																																								
potřebná délka přistání (m)	1309																																								
stoupavost (m/min)	972																																								
stoupavost na 1 motor (m/min)	258																																								
cestovní rychlost (km/h)	751																																								
provozní dostup (m)	13 106																																								

řízení, jako jsou například Flight Safety International Paříž nebo Swiss Training Centre Curych, ale i v CAE Dallas a FSI Farnborough.

Chcete vlastní letadlo?

Firma ABS Jets je schopná zákazníkovi nabídnout optimální rozvrh jeho cestování letadlem. Vše samozřejmě záleží na tom, kam chce létat, a na počtu hodin, které předpokládá ročně nalétat. Velmi zjednodušeně lze říci, že pokud se „roční nálet“ vejde do rozmezí 20-50 hodin, je nejlépe využít charterových služeb. Se zvyšujícím se náletem se nejlepší řešení přesouvá nejprve k programu předplatného charterových hodin, dále k tzv. „Fractional ownership“ (podílu na vlastnictví), jež nabízí třeba společnost NETJET, pak ke spoluvlastnictví (cca 100-400 h/rok) a nakonec k samotnému vlastnictví letadla. Nevýhodou spoluvlastnictví je částečné omezení flexibility vlastního rozhodování, které na druhou stranu dělá byznys letectví tak přitažlivé a atraktivní. Spoluvlastnictví má však i své nesporné klady, především rozdělení fixních nákladů mezi spoluvlastníky. Vlastník letadla se může rozhodnout, že hodiny, jež není schopný sám prolétat,

nabídne k charterování. To vede ke snížení fixních nákladů, ovšem nereálným optimismem by byla úvaha, že zisk z charterových letů vyrovná nebo převyší náklady spojené s vlastnictvím letadla a létáním samotného vlastníka. Takto ekonomika obchodního létání prostě nefunguje.

V sortimentu služeb společnosti ABS Jets je i dodání letadla „na klíč“. Jedná se o sofistikovaný a řadu měsíců (při současných dodacích lhůtách prakticky všech výrobců letadel až řadu let) trvající proces, v němž konečná dodávka a uvedení letadla do provozu působí v podstatě coby „třešnička na dortu“. ABS Jets zpracovává pro svého klienta marketingovou studii, studii proveditelnosti i všechny další podklady nutné pro výběr letadla a jeho uzpůsobení konkrétním požadavkům klienta (třeba customizace kabiny cestujících) a nabízí pomoc a konzultace při zajištění financování. Sama mezitím připravuje vše potřebné pro to, aby zavedení letadla do provozu proběhlo v řádu dnů po jeho fyzickém dovozu do ČR. Pak už záleží na zákazníkovi, jestli letadlo bude provozovat privátně nebo jeho správu svěří ABS Jets. Pokud provozovatelem bude letecká společnost, majiteli letadla to přinese značné výhody

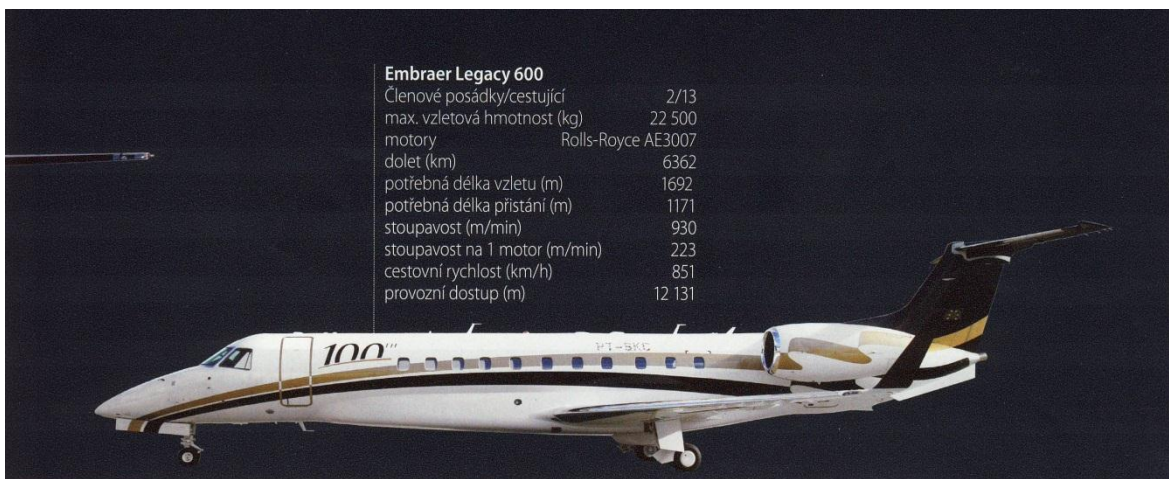
a úsporu času. Společnost drží osvědčení leteckého provozovatele, tudíž lze letadlo i charterovat. Obchodní letecká doprava je osvobozená od DPH a nelze opomenout maximální úroveň bezpečnosti, protože letecká společnost musí splňovat mezinárodní standardy aplikované Úřadem pro civilní letectví.

O několik tříd výš

Cestování tímto způsobem je pro většinu z nás možná trochu nepochopitelné, protože minuta uspořené času pro nás má evidentně jinou hodnotu než pro klienty těchto společností. Takových služeb využívají ti nejúspěšnější podnikatelé a manažeři, kteří během své cesty pozvou na palubu obchodní partnery, proberou své obchody, za několik hodin již sedí na jednání v destinaci vzdálené tisíce kilometrů a večer se vrátí zpět domů. Přitom vyžadují maximální pohodlí, flexibilitu a diskretnost. I když tento druh cestování patří mezi nejdražší, napadá mne srovnání s klasickými aerolinkami. Vezměme případ deseti manažerů, cestujících v byznys třídě například do Londýna a večer zpět. Předpokládejme, že jejich průměrný plat je okolo 150 000 Kč. Ekonomické



Cessna Citation Bravo. Další výhodou tohoto druhu dopravy je fakt, že letouny mohou být provozovány díky svému velkému výkonu z letišť, kam klasické aerolinky nemohou.



Embraer Legacy 600

Členové posádky/cestující	2/13
max. vzletová hmotnost (kg)	22 500
motory	Rolls-Royce AE3007
dolet (km)	6362
potřebná délka vzletu (m)	1692
potřebná délka přistání (m)	1171
stoupavost (m/min)	930
stoupavost na 1 motor (m/min)	223
cestovní rychlost (km/h)	851
provozní dostup (m)	12 131

příručky říkají, že každý takovýto manažer by měl své firmě přinést zpět zhruba desetinásobek svého platu, tedy v našem případě cca 7500 Kč za hodinu. Neproduktivní časy strávené čekáním na letišti či přesunem z letiště na místo jednání dávají v porovnání s letem Praha Terminál Jih–London City, kam dopraví manažery business jet, minimálně čtyři hodiny „na hlavu“. Pokud pro jednoduchost pomíne-
me i fakt nesporného rozdílu v pohodlí, prestiži a flexibilitě (co když se jednání protáhne?), potom lze mezi využití například Embraeru Legacy (Praha–Londýn asi 22 000 eur) a „normálního“ cestování (10 letenek po cca 15 000 Kč + 390 000 Kč za ztrátové časy manažerů) prakticky vložit rovnítko. Business letectví zkrátka není zdaleka a pouze synonymem pro luxus. V drtivé většině případů je nutností a doprovodným jevem toho, co má ve svém názvu, tedy byznysu. ✈



Embraer Legacy. Interiér a letový záběr letounu. Luxus a pohodlí, catering restaurace nejvyšší kategorie, flexibilita a bezpečnost jsou synonymy pro tento druh přepravy.



flying revue | 33

Společnost ABS Jets má kompletní zázemí. Jeho nedílnou součástí je MRO centrum, ve kterém je prováděna údržba letounů. Jelikož je společnost certifikovaným údržbovým střediskem Embraeru, může provádět rozsáhlý servis včetně záruční údržby nejen svým letadlům, ale i pro ostatní provozovatele, kteří této službě v nemalé míře využívají. Letový dispečink funguje 24 hodin denně. Pracovníci zajišťují plánování letů, navigační přípravy, výpočty výkonností atd. Zajímavé je, že dispečink provozují ABS Jets samy. Menší společnosti využívají u této služby outsourcingu.

Na levém spodním obrázku je salónek pro cestující na letišti Praha-Ruzyně, který nabízí cestujícím pohodlí a soukromí při čekání na odlet letadla, pokud nelze dodržet předem stanovený čas odletu.

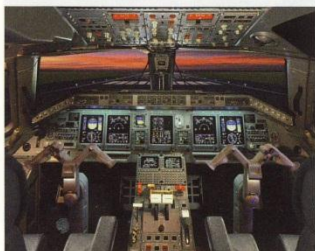


PILOTEM U ABS JETS

Rozhovor s flight operation manažerem a šéfpilotem typu Embraer Legacy, kapitánem Štefanem Kukurou.

Jak dlouho létáte u společnosti ABS Jets a na jakých typech?
Od jejího založení. Na začátku jsem létal na C550, po zavedení Legacy do provozu jsem se přeskolil na toto letadlo.

Kolik zhruba činí váš celkový nálet?
Minulý rok jsem překročil 10 000 hodin, z toho asi 5000 bylo na business jetech.



V čem vidíte výhody a nevýhody práce pilota u společnosti, jež poskytuje nepravidelnou přepravu, ve srovnání s klasickými aerolinkami?
Každá práce má svoje výhody a nevýhody. U nás je nevýhodou nutnost 100% flexibility, což někdy koliduje s plánováním osobního života, na druhou stranu je létání u nás pestřejší než u aerolinek.

Není někdy náročné odolat tlaku cestujících, kteří se snaží prosadit své požadavky na úkor bezpečnosti?
Ano, je, ale zatím se nám daří vysvětlit, jaké problémy by dané rozhodnutí přineslo, a bezpečnost udržet.

Jaký je průměrný nálet pilotů?
Vzhledem k povaze naší práce (čekání na cestující na destinacích) činí nálet asi 50 % náletu pilotů u aerolinek, tedy asi 400 hodin za rok.

Jaké zajímavé destinace jste během působení u ABS Jets navštívil?
Tato informace je bohužel předmětem obchodního tajemství, ale dnes už neexistuje světadíl (kromě Antarktidy), kde jsem nebyl.

